



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

“Gestión del liderazgo y valores en la Administración del Colegio particular Juan León Mera de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010 – 2011”

Tesis de Grado previa la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR:

RAMIRO SALVADOR RAMOS IDROVO

DIRECTORA:

Mgs. Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO
2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 1 de Octubre 2011

Magíster

Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente Informe de Investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Lupe Luzuriaga
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ramiro S. Ramos Idrovo
CI. 1705624052

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 1 de Octubre de 2011

Ramiro S. Ramos Idrovo

Agradecimiento

La gratitud constituye uno de los valores primordiales que debemos cultivar los seres humanos, por lo que es un deber expresarla en este trabajo, debo por tanto en primer lugar agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias y permitirme conquistar esta importante meta en mi vida.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus autoridades, maestros y a su personal administrativo quienes en conjunto facilitaron la actividad estudiantil. En especial a mi tutora de tesis Mgs. Lupe Luzuriaga, que con sabiduría me ha orientado en este importante tramo profesional.

A las autoridades y personal docente del colegio Particular Juan León Mera, quienes me brindaron su valiosa colaboración al proporcionar toda la información necesaria en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Mil gracias a todos.

Dedicatoria

A mí querida esposa Lilian, por su paciencia, comprensión y apoyo que me ayudó inmensamente en esta ardua tarea.

A mis hijos Ramiro Javier y Alexandra quienes fueron mi principal motivación para realizar el máximo esfuerzo hasta alcanzar la meta que me había propuesto.

Con todo mi cariño

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ENTIDAD EDUCATIVA "JUAN LEÓN MERA" S.A.

Venezuela N°-54 y Mejía

Quito – Ecuador

Telf: 2953-050 / 2953-175

Quito, 17 de octubre del 2011

CERTIFICACIÓN

SECRETARIA DEL COLEGIO: Vista la solicitud con autorización de Rectorado que antecede certificó que el Licenciado Ramiro Ramos Idrovo, realizó la investigación sobre el tema "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Juan León Mera", durante el año lectivo 2010-2011, mediante encuestas y entrevistas, a directivos, profesores, alumnos y padres de familia del plantel.

LO CERTIFICO



Anista. Pedro Medina T.
SECRETARIA GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La gestión Educativa	
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia	8
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.2. Liderazgo educacional	
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos de liderazgo	13
2.2.3. Características de liderazgo	18
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder	21
2.4. Los valores y la educación.	25
3. METODOLOGÍA	
3.1. Participantes	33
Personal directivo por sexo y edad.	34
Personal docente por sexo y edad.	36
Personal administrativo y de servicios.	38
Población estudiantil por edad, sexo, especialidad.	40
3.2. Materiales e instrumentos	42
3.3. Método y procedimiento	44

4. RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO	46
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	
4.1.1.1. El manual de organización	46
4.1.1.2. El código de ética del docente	47
4.1.1.3. El plan estratégico.	48
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	48
4.1.1.5. El proyecto educativo Institucional (PEI)	49
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	51
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	
4.1.2.1. Misión y Visión.	52
4.1.2.2. El organigrama	54
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	55
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	56
4.1.2.5. Dimensión pedagógico curricular y valores.	56
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	57
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	57
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	57
4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	58
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	59
4.1.3.3. Matriz FODA	60
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos	62
4.2.2. De los profesores	75
4.2.3. De los estudiantes	77
4.2.4. De los Padres de Familia	79
4.2.5. De la entrevista a Directivos	81
4.2.6. Matriz de problemáticas	83
5. DISCUSIÓN	84
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90
7. PROPUESTA DE MEJORA	92
8. REFERENCIAS	100
9. ANEXOS	104

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	Pág.
Cuadro 1: Efectos de la tipología de liderazgo en los equipos	16
Cuadro 2: Tipos de Líder/Liderazgo	17
Cuadro 3: Finalidad y bipolaridad axiológica	29
Cuadro 4: Organigrama del colegio Juan León Mera	54
Cuadro 5: Matriz FODA	60
Tabla 1 (Gráfico 1): Directivos del colegio clasificados por sexo	34
Tabla 2 (Gráfico 2): Directivos del colegio clasificados por edad	35
Tabla 3 (Gráfico 3): Personal docente clasificados por sexo	36
Tabla 4(Gráfico 4): Personal docente clasificados por edad	37
Tabla 5 (Gráfico 5): Personal admin. y servicios clasificados por sexo	38
Tabla 6 (Gráfico 6): Personal admin. y servicios clasificados por edad	39
Tabla 7 (Gráfico 7): Población estudiantil clasificados por sexo	40
Tabla 8 (Gráfico 8): Población estudiantil clasificados por edad	41
Tabla 9: (Gráfico 9) Forma de organización de equipos de trabajo	62
Tabla 10: (Gráfico 10) Aspectos que miden tamaño de organización	63
Tabla 11: (Gráfico 11) Tareas de miembros organización	64
Tabla 12: (Gráfico 12) Clima de respeto y consenso liderado por...	65
Tabla 13: (Gráfico 13) Delega toma de decisiones...	67
Tabla 14: (Gráfico 14) Administración promueve	67
Tabla 15: (Gráfico 15) Habilidades requeridas para dirigir	68
Tabla 16: (Gráfico 16) Para mejorar desempeño, promueve	69
Tabla 17: (Gráfico 17) Organismos que tiene la institución	70
Tabla 18: (Gráfico 18) Funciones de Equipo didáctico	71
Tabla 19: (Gráfico 19) Departamento didáctico y acciones	72
Tabla 20: (Gráfico 20) Gestión pedagógica, diagnóstico, soluciones	73
Tabla 21: (Gráfico 21) Material de planificación educativa	74
Tabla 22: Resultado de encuesta a docentes	75
Gráfico 22: Resultado de encuesta a docentes	76
Tabla 23: Resultado de encuesta a estudiantes	77
Gráfico 23: Resultado de encuesta a estudiantes	78
Tabla 24: Resultado de encuesta a Padres de Familia	79
Gráfico 24: Resultado de encuesta a Padres de Familia	80

RESUMEN

El trabajo investigativo sobre Gestión de liderazgo y valores en la administración se realizó en el Colegio particular “Juan León Mera” de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010–2011, esta investigación en su primera parte, compendia referentes teóricos y conceptos de gestión educativa, liderazgo y valores en educación.

Para el diagnóstico se analizó documentos técnicos de la institución y la información directa se obtuvo mediante la utilización de técnicas de observación, encuestas y entrevistas a la comunidad educativa: directivos, administrativos, docentes, alumnos, padres de familia.

El análisis de resultados determinó la necesidad de concienciar a directivos en el cambio de políticas de gestión y liderazgo, mejorar la comunicación interna y otorgar mayor importancia al tema de educación en valores que en la actualidad constituye un aspecto primordial en la formación integral de los estudiantes.

En la propuesta de mejora se sugiere capacitar a los docentes, optimizando sus destrezas en manejo de técnicas para enseñanza de liderazgo y valores, esta proposición se consolidará al incluir en el currículo “Liderazgo y valores” como asignatura y no únicamente como tema transversal.

1. INTRODUCCIÓN

La enseñanza de valores en el ámbito educativo es un tema que se lo ha venido abordando con interés desde siempre, en la actualidad se ha retomado con fuerza y tiene enorme vigencia, es necesario que se eduque en valores en la familia, en la escuela, en la sociedad, pues se piensa que existe conductas carentes de valores en todos los ámbitos, que las nuevas generaciones los han perdido al igual que sus líderes, por lo que lograr que los estudiantes estén formados con valores y aptos para integrarse positivamente a la sociedad es una aspiración permanente.

En la formación del alumnado la educación cumple un rol fundamental; sin embargo, muchas instituciones educativas dan prioridad a la adquisición de conocimientos y destrezas y no a su formación integral como seres humanos. Por esto es necesario buscar un cambio en la organización escolar, en sus dirigentes, en sus planes y programaciones reorientando los contenidos y las mallas curriculares para definir nuevas políticas pedagógicas, en las que se de la importancia necesaria y prevalezcan los valores éticos, cívicos y morales.

El colegio particular “Juan León Mera”, se define como una institución educativa consciente de los cambios y transformaciones sociales, económicas y productivas del país, está enmarcado en la estructura organizativa y académica propuesta para el bachillerato técnico basado en competencias laborales con lo que responde a la problemática y necesidades de la sociedad actual con eficiencia, eficacia y calidad, propone la formación de recurso humano capacitado que responda a las exigencias del sector productivo enfocado hacia el éxito y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La propuesta de la institución se basa en un profundo análisis situacional cuyos resultados se localizan en diversos escenarios de la realidad académica, considerando que en el contexto actual el funcionamiento de bachilleratos técnicos adquiere una notable particularidad por la reforma curricular que exige cambios en las instituciones educativas. Este cambio se plantea en términos prácticos apoyando procesos de formación de la juventud con énfasis en la colaboración, orden, disciplina, iniciativa en el trabajo, relaciones humanas positivas, calidad y eficiencia.

El colegio viene funcionando legalmente mediante resolución ministerial desde el año lectivo 1996-1997, con octavo, noveno y décimo años de educación básica, así como también con primero, segundo y tercer cursos de ciclo diversificado, con bachillerato técnico en comercio y administración, especialidades de Informática, y bachillerato técnico polivalente en Hotelería y Turismo, a estas especializaciones con las que inició, se han incrementado las de Químico-biológicas, Diseño de modas y bachillerato técnico en Cocina.

El establecimiento ha realizado el diagnóstico situacional en los contextos geográfico, social, económico y cultural, determinando las características propias de la institución en cada uno de los aspectos citados, así, la ubicación de la institución es una de sus fortalezas, en lo social es importante resaltar que la población estudiantil es heterogénea, mayoritariamente provienen de hogares funcionales y organizados; en el contexto económico un alto porcentaje los dos progenitores realizan actividades laborales productivas por lo que se consideraría dentro de una clase media; culturalmente, los padres de familia poseen una educación a nivel secundario y superior, sin embargo de esto, constituye política institucional realizar el correspondiente estudio socio-económico a fin de proporcionar ayuda mediante un sistema de becas a los estudiantes que lo requieran.

La institución ha adoptado el Modelo Pedagógico Constructivista, que considera como base a las personas con todas sus potencialidades y limitaciones, en donde los estudiantes construyen el conocimiento a través de sus propios procesos mentales, partiendo de lo que ya saben, considerando los conocimientos previos como prerrequisitos para acceder a los nuevos aprendizajes significativos y permanentes, con énfasis en la metacognición, es decir, que los alumnos conozcan como aprenden y valoren lo aprendido. Como resultado de la utilización de una metodología constructivista que da importancia a la práctica como un recurso válido para poner en acción lo que se sabe y así tener una metodología para poder aprender más.

En los últimos años se ha dado importancia a una renovada concepción de liderazgo y valores, términos que tienen correspondencia con la interacción que se produce en diferentes escenarios de situaciones educativas y su influencia, en ese contexto las investigaciones realizadas parten de la conceptualización del líder, sus tipificaciones,

rasgos y habilidades, perfil que le permitirá al directivo desarrollar una labor efectiva en la institución, sin dejar de lado en el aspecto de las relaciones humanas la comunicación, palabra clave ya que por medio de ella se crean y sustentan todo tipo de relaciones, se determina por tanto a través de esta investigación la capacidad de gestión y liderazgo de la institución.

La elaboración del presente estudio permite mejorar el conocimiento que se tiene en el Colegio Particular “Juan León Mera” de la Ciudad de Quito sobre gestión, liderazgo y valores, noción que posibilitará plantear políticas de acción concretas, dirigidas a optimizar las condiciones que en este ámbito se dan al interior con el propósito de perfeccionar la capacidad de gestión de los directivos y autoridades, ejecutar programas educativos sobre valores que permitan mejorar el desarrollo emocional de los jóvenes; y, además la integración de los padres de familia a la institución y su colaboración más directa, esto en procura de un mejoramiento continuo de todos los sectores de la comunidad educativa en este aspecto.

Este estudio es importante, para tomar en cuenta, en qué medida inciden una gestión y liderazgo educativo apropiados, comprometidos con los valores y su grado de influencia en el ámbito educativo. De manera específica en la Institución donde se realizó la investigación, se ha podido comprobar que realmente el liderazgo y los valores tienen una relación directa con la gestión desde el nivel directivo.

Es posible afirmar, que esta investigación ha cumplido con los objetivos planteados, y que se ha logrado gracias a la colaboración de las de la autoridades y docentes del plantel, que permitieron realizar el trabajo investigativo, brindando todas las facilidades de tiempo y espacio que se requería para cumplirlo.

La investigación está direccionada a identificar problemas, causas, efectos y requerimientos de la comunidad educativa del establecimiento en la capacidad de gestión, liderazgo y práctica de valores, ya que conociendo las falencias se posibilita la adopción de medidas que permitirán mejorar, con la finalidad que se consoliden los propósitos determinados en la visión y misión institucional.

Los objetivos que se persiguen al analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales son:

Describir los principales fundamentos teóricos en relación a la gestión, liderazgo y valores, de igual manera, el investigar teoría sobre la gestión educativa y tipos de liderazgo con un enfoque de valores, para compararla con la realidad institucional.

Elaborar el diagnóstico institucional identificando fortalezas y debilidades con la información recopilada y analizada, permitirá consolidar una propuesta para la institución basado en la gestión de liderazgo y valores.

Concienciar sobre la importancia de determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de planes estratégicos y operativos con la percepción desde los diferentes sectores mediante encuestas, entrevistas y observación.

Fortalecer el liderazgo de las autoridades y directivos en la toma de decisiones, identificando técnicas que los directivos institucionales pueden utilizar para dominar las dificultades y establecer posibles alternativas que mejoren la calidad de la educación ofertada por la institución.

Sugerir la inclusión dentro del currículo institucional la asignatura de liderazgo y valores que permita a los alumnos desarrollar y potenciar sus capacidades, habilidades y destrezas, el desarrollo de su personalidad como un aporte a la formación integral.

En el transcurso de la investigación no se presentaron mayores inconvenientes, sin embargo, cabe recalcar que los encuestados no tienen idénticas definiciones sobre el tema ya que no se cuenta con documentos estandarizados a nivel nacional. De igual manera determinar los grupos a evaluar resulta por si una tarea difícil para conseguir una muestra representativa, en este caso de los alumnos. Además, resultó preocupante el hecho de que los profesores tienen temor a las evaluaciones, consideran que toda encuesta o entrevista puede resultar contraria a sus intereses en base a que no están seguros de la utilidad que los directivos puedan darle a la información recopilada.

Finalmente, es necesario enfatizar la contribución de la institución educativa, lo que permitió hacer una investigación con resultados confiables que podrían generalizarse a otros planteles, por tanto, este trabajo investigativo se pone a consideración de los lectores e investigadores ya que podrán encontrar información útil a sus propósitos, como consulta, indagación o para realizar otras investigaciones en lo posterior.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

El concepto de gestión tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (XXII edición 2001), hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o de administrar, por lo tanto, implica el conjunto de trámites que debe llevarse a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, es decir, la dirección o administración de una empresa, o cualquier actividad. Administrar, por su parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer, organizar.

A través de una gestión se llevarán a cabo diversas acciones o trámites, los cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar, por lo tanto, la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser concretada satisfactoriamente.

Entonces de lo antes señalado, una gestión, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, una institución educativa e incluso a nivel gubernamental las tareas ejecutadas tendientes a la consecución de objetivos se las considera como gestión.

El concepto de gestión, proviene del ámbito empresarial y se refiere a la gerencia, se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión implica compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, a su vez, la gestión escolar se relaciona con las acciones que emprende el equipo de

dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones elegidas y planificadas en función de objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión institucional, impulsa la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que son necesarios conocimientos, habilidades y experiencias respecto del medio en el que se va a actuar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En relación con la actividad de conducción, la planificación permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión educativas o escolares.

Conceptos de Gestión Educativa, según los siguientes autores:

Para Pilar Pozner (2000), la Gestión Educativa es la organización social que le da sentido y fuerza al proyecto de transformación de los seres humanos en el ámbito escolar. Conceptúa que la gestión escolar, puede ser entendida como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. Indica además, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

Juan Carlos Tedesco (2000), dice que la Gestión Educativa es un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos y abarca los procesos educativos en su dimensión administrativa, social, laboral y pedagógica.

Según Isaías Álvarez García (2004), constituye un proceso dinámico que tiende a vincular los ámbitos del proceso administrativo con los de la organización, bajo la orientación del liderazgo, para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Lavín, Del Solar, Fischer e Ibarra (2002), respecto de la diferencia entre organización educativa y organización productiva, señalan que al ser la organización educativa una institución social, que cumple la función de formar ciudadanos, es decir, personas con capacidad de construir una vida de calidad, para sí y para otros; desempeñarse económica, social, cultural y políticamente y contribuir a los procesos

de desarrollo social, es la única institución social encargada de promover sistemáticamente esos aprendizajes. La gestión de una organización educativa a diferencia de la función productiva de la empresa tiene relación con la función formadora que involucra la formación de ciudadanos en valores espirituales, personales y sociales, que les permita desarrollarse como personas.

Según Amanda Cortes (2010), la Gestión Educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la institución.

Existe consenso entre los diversos autores que la gestión escolar o gestión pedagógica, debe inclinarse al logro de los objetivos y metas educacionales, atender a las necesidades básicas de alumnos, padres, docentes y de la comunidad. Todos estos aspectos, ayudan a configurar entornos propicios para que se produzcan los aprendizajes esperados en los alumnos y alumnas, por tanto, la gestión escolar se sitúa a nivel micro, en el seno de las instituciones educativas.

El concepto gestión adquiere un significado diferente en las instituciones educativas. Se hace énfasis en la administración (de los recursos, talento humano, los procesos, los procedimientos y los resultados); pero también, se toman otros elementos desde el ámbito docente y de directivos por lo que resulta una gestión particular para las instituciones educativas.

2.1.2. Importancia

El tema de la gestión en las instituciones educativas es polémico, porque el concepto mismo considera las técnicas de gerencia propuestas en el área administrativa las mismas que, se supone, consiguen resultados efectivos y eficientes independientemente de los contextos en los que se apliquen.

La Gestión Educativa es importante ya que al estar conformada por un conjunto de procesos organizados permitirán que una institución logre sus objetivos y metas.

Una gestión apropiada se consigue mediante el diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que conducen a la obtención de los resultados definidos por los directivos. Para lograr los objetivos que se aspira y mejorar permanentemente, cada uno de los integrantes de la institución debe tener conciencia de lo que hace, desarrollar un sentido de pertenencia, esto facilitará el trabajo organizado favoreciendo el desarrollo de las competencias.

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

2.1.3. Tipos de gestión

De acuerdo a las lecturas realizadas, se puede identificar diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecen en la literatura varios tipos de gestión como son la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental. Además, también se da importancia a la gestión del talento humano y principalmente a la gestión educativa.

La Gestión Social, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

La Gestión de Proyectos, se encarga de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo y los recursos que se disponen.

La gestión del conocimiento, aplicado en las organizaciones, se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

Para que los conocimientos sean utilizados como recurso disponible para todos los miembros de la organización.

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

Para Chiavenato (2007), es necesario hablar de Gestión del talento humano, por la importancia que hoy se le otorga al talento humano considerado la clave del éxito de una empresa; y, su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. Indica que la ventaja competitiva básica de las empresas no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros, ni tampoco en la tecnología, la mayor ventaja competitiva en el siglo XXI, radica en el nivel de preparación y de gestión del talento humano.

Es necesario considerar los conceptos de gestión desde la perspectiva de diferentes autores, quienes coinciden en la definición del término gestión y lo que realizan es una diferenciación por el ámbito en la que se desenvuelve.

Resumiendo lo expuesto, se puede afirmar que los conceptos emitidos por los autores citados que hacen referencia al término gestión, ofrecen una base teórica que permiten dejar en claro toda la implicación y alcance de este término.

Es posible entonces concluir, afirmando que la gestión es la acción que admite realizar diversas actividades en distintos ámbitos, acciones tendientes a obtener determinados fines, valiéndose de la respectiva dirección y organización de las personas a cargo de quienes está la responsabilidad directiva que en el caso del ámbito educativo son los directores o rectores, pero también es importante la participación de docentes, administrativos y de toda la comunidad ya que el trabajo en conjunto dará mejores resultados.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Es importante analizar algunas referencias teóricas sobre liderazgo en cuanto a la conceptualización misma de los términos liderazgo/líder y en lo concerniente al ámbito educativo, es decir, al liderazgo educativo, por lo que se anotan algunos conceptos sobre liderazgo, sus características y concepciones desde varios puntos de vista dando énfasis al liderazgo educacional.

El término Liderazgo señalado en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (XXII edición), es la situación de superioridad en la que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Literalmente, de acuerdo al diccionario, liderar implica estar primeros, a la cabeza del grupo a quien representa.

Según Stewart, Manz y Sims (2003), una definición de liderazgo es el acto de influir en otros. De esta concepción se deduce que cualquier miembro del grupo puede influir en sus compañeros y que para que exista un equipo debe necesariamente tener un líder. Aunque, se considera que el significado del término liderazgo es inexacto ya que no todos los equipos necesitan un líder de acuerdo a las circunstancias presentadas.

Para los autores mencionados, no existe una certeza de que tipo de líder o liderazgo es el más eficaz. Lo importante es que el líder debe adaptarse a las condiciones y necesidades de situaciones específicas. Considerando las teorías que indican que los líderes tienden a concentrarse en la realización de tareas o construcción de relaciones positivas y que lo apropiado de esta apreciación depende de las condiciones en la situación de liderazgo.

De la Reguera (2009), indica que el término liderazgo tiene su origen en el ámbito empresarial, en donde existe otra connotación debido a la estructura de las organizaciones la cual está definida de manera distinta a la educativa, ya que en las empresas existen jefes, trabajadores, clientes, procesos, etc., por esta connotación se considera que el término no debería ser aplicable a las instituciones educativas

puesto que la relación es mucho más compleja y en términos laborales la relación entre sus miembros tiende a ser más horizontal, los procesos tienen otras variables y su control es distinto.

Según este autor, la conceptualización de líder en el transcurso del tiempo, ha sufrido ciertas modificaciones, pues, ya no se considera líder aquella persona a la que se recurría cuando había dificultades para que con su sabiduría las resolviera y que además podía manipular en función de sus intereses. Tampoco en la actualidad es considerado como líder, aquel que sabe gestionar los recursos de la institución. Por otra parte, existe el criterio de que no necesariamente el líder de un centro educativo es quien tiene un cargo directivo, ya que puede dirigirlo y no ser líder, o viceversa, por estas razones es mejor considerar al liderazgo como una función compartida dentro de la organización.

Como conclusión de lo expresado por este autor, el liderazgo se entiende como una función inherente a todo el grupo y a la institución en su conjunto, no es patrimonio de forma individual. El liderazgo debe ser parte de la cultura de la institución, constituye una actividad en la que el líder debe dominar ciertas técnicas de administración, interpretar lo que ocurre y tener la habilidad para encontrar las mejores salidas a los problemas que se presenten. Al ser el liderazgo una función compartida, el líder necesita de un grupo que apoye el proyecto.

Gómez Castañeda (2006), hace referencia a lo indicado por Stogdill, afirma que hay tantas definiciones de liderazgo como las personas que han intentado definirlos.

Para este autor, el proceso de liderazgo involucra varias personas y para que se desarrolle y existan líderes, deben existir seguidores y la voluntad de aceptar órdenes de un líder y definir su posición, ya que, si no hubiera a quien mandar las funciones de liderazgo no debería existir.

Considera que en los grupos existe una distribución desigual de poder, menos para el grupo y más para el líder. También se menciona las diferentes formas de usar el poder, o también el hecho de influir en la conducta de los seguidores de diferente manera.

Estas apreciaciones llevan a considerar que el liderazgo tiene que ver con los valores relacionados o liderazgo moral, lo que implica que el líder ofrece alternativas e información sobre sus propuestas para que sus seguidores elijan inteligentemente.

Un buen líder debe reunir varias condiciones para ser eficaz y dos se destacan: ser un buen administrador o planificador y contar con habilidades para motivar, lo importante es conjugar las características y no desarrollar un solo aspecto.

Características de liderazgo son tener dominio de si mismo, seguridad de lo que hace, concretar objetivos, superar sus errores, compañerismo, humildad, comprometido al trabajo sin fijarse en el tiempo, vocación de servicio, permitir el desarrollo de todos, dar ejemplo, capacidad de convencer, escuchar, compartir.

Como conclusión, a las apreciaciones de estos autores, se puede afirmar que para liderar es necesario contar con varias características que le permitan dirigir un grupo de personas, el grupo tiene que reconocerlo, apoyarlo y aceptarlo como líder para caminar juntos en la búsqueda de los objetivos propuestos.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Manuel Guillen Parra (2006) refiere que existen aportaciones teóricas denominadas enfoques relacionales al liderazgo, que considera al liderazgo como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, con tres grandes enfoques: El liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo servidor.

El liderazgo transaccional, que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

El liderazgo transformacional, que es una relación de influencia en la que el papel de líder consiste en provocar cambio en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

El liderazgo servidor, es una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

De los enfoques descritos, más importancia se da al liderazgo transformacional en el que el líder es capaz de generar deseo de cambio, iniciativa, motivación, cohesión, consciente de que las metas se logran con esfuerzo de los colaboradores, por lo que es necesario invertir en su desarrollo y compromiso hacia un objetivo común.

Sarria (2006), afirma que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, por lo que los líderes pueden asumir distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quien toma las decisiones, según este criterio se puede hablar de los siguientes tipos de liderazgo:

Liderazgo autoritario:

Se caracteriza porque el líder determina las políticas a seguir, señala las tareas a realizar, cuestiona o elogia el trabajo, se mantiene alejado de toda participación activa del grupo.

Liderazgo democrático:

En este tipo de liderazgo, las políticas quedan a discusión del grupo y el líder apoya. Las actividades están dirigidas hacia la meta del grupo, el líder sugiere alternativas. El mismo grupo divide las tareas. El líder es objetivo y trata de ser un miembro regular del grupo.

Liderazgo socio-emocional:

Tiene la capacidad y recursos necesarios para que los miembros se sientan adaptados y satisfechos de pertenecer al grupo.

Líder de opiniones:

Se considera cuando el líder en el grupo influye sobre creencias y actitudes de los integrantes del grupo.

De la investigación realizada, la anterior clasificación de tipos de liderazgo tomando en consideración los estilos de conducción de grupos, es la más tradicional, pues

varios autores la mencionan, sin embargo de esto, es conveniente observar el criterio de otros autores y sus diversas opiniones.

Stewart, Manz y Sims (2003), indican que algunas conductas comunes sobre liderazgo se las puede agrupar en categorías llamadas arquetipos los que representan un conjunto de conductas relacionadas, que se los puede definir en cuatro patrones de conducta de liderazgo:

El hombre fuerte, el negociador, el héroe visionario y el súper líder.

El patrón de liderazgo de *hombre fuerte* se da a través de órdenes e instrucciones para influir en sus seguidores. Es un tipo de liderazgo vertical, coercitivo, produce sumisión y está basada en el miedo. Las conductas más frecuentes son instrucciones, órdenes, asignación de metas, amenaza, intimidación y reprimendas.

El *líder negociador*, tiene una relación de intercambio con sus seguidores. La influencia se ejerce por medio de recompensas, lo que produce en sus seguidores sumisión deliberada a los deseos del líder para conseguir las recompensas que éste controla. Las conductas más utilizadas son el reparto de recompensas materiales o personales reconociendo el desempeño, esfuerzo o lealtad.

El *líder héroe visionario*, es la fuente de inspiración para los seguidores mediante su carisma. Utiliza conductas de comunicación, exhortación, inspiración, persuasión y desafío a lo establecido convirtiéndolos en transformador y carismático.

El *súper líder*, se enfoca en el desarrollo de los seguidores, dando autonomía, se basa en la fuerza del grupo. Estos líderes modelan, refuerzan la iniciativa, responsabilidad, confianza, establecimiento de metas propias, oportunidades positivas, solución individual de problemas, existe un equilibrio de poder entre líder y seguidores, lo que da lugar a un elevado compromiso de los seguidores quienes por la autonomía y desarrollo de habilidades permite que se puedan dirigir solos.

Por los arquetipos señalados, se producen influencias de liderazgo que afectan a los grupos. Se consideran dos dimensiones de liderazgo:

La primera de acuerdo a la orientación del poder del líder lo que se determina liderazgos *autocráticos* que tienden a usar amenazas para lograr que sus seguidores obedezcan. La segunda dimensión se refiere a la participación o intervención que éste tiene y determina liderazgos *democráticos*, líderes que se involucran en las actividades y otros que permiten entre sus seguidores un alto grado de libertad de forma activa o pasiva.

La tipología se la describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Efectos de la tipología de liderazgo en los equipos.

INTERVENCIÓN-DEL-LÍDER ----- Pasiva ----- Activa	<p>Liderazgo opresor</p> <p><u>Conductas de líder:</u></p> <p>Coerción, reforzamiento, castigo, toma de decisiones autocráticas, estructuración.</p> <p><u>Reacciones del equipo:</u></p> <p>Sumisión, conformidad, escepticismo.</p> <p><u>Resultado:</u> Equipos dóciles – equipos que acceden al control del líder.</p>	<p>Liderazgo constructor de poder</p> <p><u>Conductas de líder:</u></p> <p>Guía, motiva, delega, refuerza, construye una cultura.</p> <p><u>Reacciones del equipo:</u></p> <p>Aprendizaje, desarrollo de habilidades.</p> <p><u>Resultado:</u></p> <p>Equipos auto dirigidos – los equipos controlan la forma en que se hace el trabajo.</p>
	<p>Liderazgo sin delegación de autoridad</p> <p><u>Conductas de líder:</u></p> <p>Estructuración intermitente, imposición de sanciones, distanciamiento psicológico.</p> <p><u>Reacciones del equipo:</u></p> <p>Falta de dirección, lucha de poderes.</p> <p><u>Resultado:</u> Equipos enemistados – los equipos y los líderes luchan por el control.</p>	<p>Liderazgo con delegación de autoridad</p> <p><u>Conductas de líder:</u></p> <p>Modela, extiende los límites, ayuda.</p> <p><u>Reacciones del equipo:</u></p> <p>Autodirección, propiedad.</p> <p><u>Resultado:</u> Equipos con auto liderazgo – los equipos controlan que trabajo se hace y cómo se lleva a cabo.</p>
Autocrático ORIENTACION DEL PODER DEL LIDER Democrático		

Fuente: G.L. Stewart, C.C. Manz, H.Sims. "Trabajo en equipo y dinámica de grupos, Liderazgo p. 125.

Pareja Fernández De la Reguera (2009), presenta la clasificación de los siguientes tipos de líder/liderazgo y sus características:

Cuadro 2: Tipos de Líder/liderazgo.

Tipos de Líder/liderazgo	CONCEPTOS
Liderazgo Intuitivo:	Un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo
Liderazgo Instructivo:	Denominado, también pedagógico o educativo.
Líder Carismático:	El liderazgo no solo encarna la visión del centro, sino su transmisión con un estilo propio.
Líder como entrenador:	Concibe al directivo como facilitador, no controlador
Líder Visionario:	Desarrolla su propia visión del centro educativo.
Líder Transcultural/global:	Preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas. En contextos multiculturales, desarrolla habilidades globales.
Liderazgo de liberación:	Busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en si mismo.
Líder Ético:	Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza una confrontación de valores.
Liderazgo lateral:	Basado en ciertas habilidades personales, desarrollo en los miembros del grupo.
Liderazgo emocional:	Dinamiza con base en la inteligencia emocional.
E-liderazgo:	Liderazgo afín a las ciber-organizaciones y a las comunidades virtuales.
Liderazgo sin límites	Liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas, ni el reto de ver las cosas de otra manera.
Liderazgo estratégico:	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que debe dominar).
Liderazgo para la innovación:	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
El líder narcisista:	Destaca por su ansia de ser el centro de atención.
El líder silencioso:	Liderar si hacer ruido, sin hacerse notar.
Gerente de sueños:	Capaz de conocer las aspiraciones del equipo.
Líder de 360°:	Ejerce su influencia desde cualquier puesto de la organización.
Liderazgo sostenible:	Liderazgo integrador, propio de la globalización actual.

Fuente: Pareja Fernández de la Reguera, José A. (2009) "Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. Educación y educadores".

2.2.3. Características de liderazgo

La clasificación expresada por De la Reguera (2009), determina varios tipos y características de liderazgo/líderes y el enfoque que estos presentan, sin embargo, se debe señalar que el liderazgo no solamente puede basarse en los conocimientos de la persona que está al frente de una institución, es necesario que el líder sea proactivo, que entienda la problemática en su contexto, de ahí que se concede más importancia a un liderazgo transformador que identifique metas claras, que estimule el desarrollo profesional de los profesores como colaboradores directos, que incremente la capacidad de los miembros de la institución de resolver sus problema.

Es importante señalar que uno de los aspectos que el autor considera de mucha trascendencia es el relacionado con la comunicación que debe existir entre los miembros de la organización, siendo esta definitivamente clave en lo concerniente a la resolución de conflictos que de hecho se presentan entre los actores.

Manuel Guillen Parra (2009) cita la investigación realizada por M. B. Bass quien toma el concepto de liderazgo como una interacción entre dos o más miembros del grupo que a menudo quiere reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos.

El liderazgo se presenta cuando un miembro del grupo, influye sobre la motivación o competencias del resto del grupo. Es decir, constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. La clave no está en que se influye, sino en cómo lo hace, ya que se puede influir y no tener la calidad de líder. El líder “es aquella persona que conduce a otras en libertad”.

El concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Según este autor, el atributo diferenciador en el líder, o sea, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La

condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral que éste ostenta ante el grupo.

La autoridad moral del líder proviene de aquellos con los que interactúa y comparte su posición, normas y valores. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no se habla de un líder con autoridad moral.

Según lo expresado por el autor se deberá considerar una autoridad moral y una oficial. Es considerada como autoridad oficial cuando la autoridad del directivo proviene impuesta desde los niveles superiores en la organización en relación con el nivel o jerarquía que ocupa.

De acuerdo a los enfoques tradicionales sobre el liderazgo, éstos se centran en la figura del líder y las cualidades que lo caracterizan, enfoques de rasgos psicológicos y carisma, por lo que se cuestiona que tienen en común las personas que influyen en otras sin restringir su libertad.

Guillen Parra (2009) manifiesta que investigaciones realizadas enfocadas en analizar las cualidades de liderazgo, determinan rasgos de personalidad necesarios para convertirse en líderes, destacan la inteligencia y el conocimiento del trabajo o habilidades técnicas, la confianza en sí mismo, el carisma, el deseo de dirigir, la ambición en el plano psico-afectivo; y, en el plano ético la honestidad e integridad.

Posteriormente trabajos investigativos que se centran más en su comportamiento, dejando de centrarse en los rasgos de carácter del líder, pasando a analizar cómo se comportan y cómo piensan estas personas, con enfoque comportamental y cognitivo.

Indica además este autor, que son personas con mayor capacidad de liderazgo aquellas que permiten a su alrededor un mayor grado de participación, autonomía en el trabajo y mayor desarrollo personal.

Centradas en el estudio de variables externas que afectan al liderazgo, surgen teorías contingentes con enfoque situacional, para analizar cuando y donde se produce el liderazgo.

El referido autor indica que en la actualidad, se toman en consideración variables con dimensión técnico-científica como capacidad de gestión, grado de control y dimensiones psico-afectiva, grado de tensión y apoyo mutuo del grupo. Además se agrega la figura del subordinado o colaborador. Se propone un enfoque relacional donde se involucra al seguidor del líder, no como unipersonal sino como resultado de una relación interpersonal.

Adicionalmente, toma en cuenta que a más de la dimensión científico-técnica y psico-afectiva que se consideran en el liderazgo, existe otra extremadamente importante y es la dimensión ética del liderazgo. Implica que la persona sea integra, que posea y ponga en práctica principios éticos, que actúe habitualmente con justicia y sinceridad, constituyendo como el comportamiento ético de un líder.

A más de las tres dimensiones, la influencia del líder no depende solo de su eficacia, su carisma o la capacidad de proporcionar bienes éticos complementados como una unidad, también la confianza que tiene el subordinado en el líder es de suma importancia y es la base para fortalecer la relación.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Es posible lograr el Liderazgo Educativo y aplicar nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

El concepto el líder educativo de acuerdo a Manuel Guillen Parra (2009), es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educativa.

Dependiendo del contexto en el que se desarrolla y la capacidad, condición o fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser desarrollado en equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las características particulares de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

Tomando en consideración los conceptos expuestos sobre liderazgo y liderazgo educacional, es posible concluir que los autores coinciden en que se puede establecer que para que exista un líder en un grupo humano, es necesario que en la persona se presenten determinadas características distintivas que lo consolidan y capacitan para dirigir un grupo, pero necesariamente se considera que entre las habilidades y facultades del líder educacional está la capacidad de propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras, obstáculos y logrando una predisposición para propiciar el cambio en las personas y a través del desarrollo de proyectos educativos de la institución.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Tomando los términos en el Diccionario de la Real Academia Española, XII edición (2001), “directivo es el que tiene facultad o virtud de dirigir”. La palabra líder proviene del inglés “*leader*”, guía, “es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndolo como su jefe u orientadora”.

Tal como dice Guillen Parra (2009), los Líderes han existido desde los comienzos de la humanidad (Moisés, Napoleón Bonaparte, Mahatma Gandhi, J. F. Kennedy, Mao Tse-Tung, Churchill, etc.) y son personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influido en sus vidas, en su comportamiento.

Que el término líder sirve para calificar a personas que tienen una especial capacidad de influencia. Y que la inquietud que se plantean los investigadores actualmente es sobre qué es lo que distingue a estas personas del resto.

Conceptualmente los dos términos (directivo o líder) son relativamente similares, pues ambos implican la idea de que es la persona que se encuentra al frente de un grupo de personas a las cuales dirige, sin embargo, en la práctica existen diferencias notables entre estos términos, como se aprecia al analizarlos.

Los directivos tratan con reglas y disposiciones establecidas, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, los directivos se inclinan más hacia la acción, el directivo realiza tareas en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que el líder, tiene la oportunidad de arriesgarse y aventurar en acciones desconocidas, que incluso le pueden afectar. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

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

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

El directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, cuando ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales.

En las organizaciones se encuentra establecida una jerarquía, por lo que cuando un directivo actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior, tiene que optar por constituirse en mediador, psicólogo, consejero,

diplomático, es decir, llevar a sus subalternos en el desempeño de esta función a conseguir los objetivos deseados y actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo, motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso, deberá el directivo generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

La función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Un líder trabaja en colaboración con otros, convencido que con esfuerzo se puede marcar la diferencia. Al crear algo de valor que antes no existía constituye la vanguardia de su categoría destaca de las demás por ser la primera o por ser diferente.

Los líderes deben irradiar confianza con energía positiva. Las personas a su alrededor se convierten en seguidores, por su carisma o entusiasmo, apasionándose por sus objetivos.

El verdadero líder a más de la visión para crear una nueva realidad, materializa el sueño que ha inspirado en los demás, con el compromiso en que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

Una de las características del líder es que a través de su compromiso con la acción, aún en aspectos desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve a futuro y procura que se conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso y que produce temores, que deben ser superados marchando siempre adelante.

La autoridad debe considerarse un privilegio de Servicio. El directivo al ser nombrado, existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. El Líder, no busca al culpable cuando hay un error corrige pero comprende. El directivo sabe cómo se hacen las cosas, el Líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.

El Líder la prepara y conoce a sus colaboradores, los trata como personas. Respeta la personalidad de cada uno, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.

El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa con esperanza y alegría.

Correa C. (2009), expresa que anteriormente se consideraba aspectos psicológicos del líder como características y que en la actualidad son los aspectos éticos tomados en cuenta, ya que los líderes para generar confianza deben tener un comportamiento honesto, y como características adicionales señala las siguientes:

- Capacidad dialógica del líder, el diálogo como la mejor vía de entendimiento.
- Se siente éticamente responsable del grupo, comprometido a la búsqueda de superación y bienestar.
- Genera credibilidad, fe y confianza, basado en comportamientos.
- Inteligencia emocional, es la facultad que debe poseer como característica para manejar sentimientos, afectos y emociones propios y ajenos.
- Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.
- No pierde de vista el objetivo, sin importar las circunstancias adversas.
- Sabe ponerse metas alcanzables, valora, decide, planea acciones para conseguirlas
- Lealtad, a más de responsabilidad para que el grupo se sienta seguro.
- Es innovador, es visionario, no se estanca, busca nuevas formas para mejorar.
- Flexibilidad, cuando se requiere realizar cambios.
- Bien informado, conocer e inteligentemente tomar decisiones.

Ante los criterios anteriormente expuestos, es posible concluir que diversos autores lo enfocan de distinta manera y la connotación que tiene cada uno de los términos Líder-Directivo y su conceptualización que debería ser símil por la función, resulta distinto ya que las características que en la práctica se han desempeñado cada uno de ellos es bien diferenciada. Lo adecuado deberá ser entonces, que se conjuguen en una persona las cualidades tanto de líder como de directivo y esta condición hará la diferencia en cuanto al éxito de la gestión educativa.

Para que las organizaciones progresen deben contar con verdaderos líderes, que son quienes guiarán a la consecución de objetivos y al engrandecimiento de las mismas, esta condición debemos observarla no solo en las instituciones educativas, organizaciones a todo nivel e incluso en el ámbito político nacional que es donde más nos hacen falta líderes con carisma, compromiso, conocedores de la realidad, con ética en su accionar y que fomenten confianza en sus seguidores.

2.4. Los valores y la educación

Fernández (2008) indica que los valores siempre están presentes, en todos los ámbitos, son propios de las personas, ya que, toda acción y pensamiento está lleno de valores que son importantes para la subsistencia humana. Es por esto, que los valores son considerados pilares fundamentales para la formación integral de cada ser humano, los valores se forman inicialmente y provienen principalmente de la familia, la que se constituye como el agente primario de la educación. Los valores solo pueden convertirse en vivencia profunda y personal cuando se aprecian y se desean para la vida propia. Por esto se dice que, toda sociedad debe incluir en su conjunto de normativas los valores hacia las buenas acciones o virtudes e implantar los valores de convivencia.

Como manifiesta Correa C. (2009), que el liderazgo, los valores y la educación son tres campos que están estrechamente unidos entre sí, por lo tanto al tratar el tema educativo como maestros, debemos enfocarlo en desarrollar y fortalecer los valores institucionales y personales pues la educación como tal debe estar comprometida con el desarrollo de éstos y de igual manera el liderazgo en el ámbito educativo debe estar enmarcado en la práctica de virtudes como la justicia, la solidaridad, la veracidad, la humildad y sobre todo en la ética.

Resumiendo lo anterior, para referirse a los valores es necesario realizar algunas consideraciones, si bien existen valores universales, en las diversas culturas existen formas distintas de apreciar los valores que éstas practican, lo que es bueno para una persona, no puede serlo para otra o no puede tener la misma connotación, sin que esto implique una actitud deliberada o injusta, la jerarquización de los valores

puede cambiar a lo largo de la vida. Los valores están relacionados con los intereses y necesidades de las personas.

En forma general se puede decir que “valor” es lo que hace que una persona sea humana, integro en su forma de ser, desarrollándose como tal, es un referente, una pauta que orienta el comportamiento hacia la realización de la persona y de la sociedad o el grupo social en la que vive.

Los valores se los puede considerar, como convicciones de las personas que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

Correa C. (2009) indica que los principales valores que se puedan formar en el sistema educativo, se consideran a los siguientes:

- Valores intelectuales: estos valores tienen como objetivo la búsqueda del conocimiento, la verdad, a través de la abstracción y construcción de sus conocimientos para satisfacer la necesidad humana de autorrealización.
- Los valores afectivos: el objetivo es desarrollar las manifestaciones de afecto, los sentimientos, las emociones, es decir, la afectividad, conseguir que la persona sea sensible a fin de que pueda desarrollarse e interrelacionarse en su medio, con respeto hacia sí mismo y hacia los demás.
- Valores morales: se los puede considerar como aquellos parámetros que permitirán juzgar al estudiante si un acto es moralmente bueno o malo desarrollando su conciencia moral al interior del grupo.

Los valores han existido desde tiempo remotos, y se han hecho estudios teóricos y filosóficos de ellos; que reflejan varios criterios de valoración (estéticos, sociales, costumbres, principios éticos, costo, bienestar, el placer, el prestigio, calidad, etc., en sentido humanista, los valores fundamentan y dan solidez, armonía, estabilidad, desarrollo y crecimiento humano a los líderes en las organizaciones y en la sociedad; los valores son elementos inherentes de los líderes efectivos.

Conocer los valores humanos resulta enriquecedor, ponerlos en práctica y vivirlos es un proceso lento en el que se tienen que corregir hábitos y en algunos casos costumbres familiares, no es difícil pero requiere conciencia, esfuerzo, concentración y perseverancia.

El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir una cosa en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales.

Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones.

Chavarría M. (2007), manifiesta que el tema de los valores se encuentra vigente en la actualidad, que existe la necesidad generalizada de volver a los valores, tenerlos en la familia, la escuela, la sociedad, que se procura tomar la iniciativa para fomentarlos, esto debido a que se manifiestan conductas carentes de valores en todos los ámbitos y la sociedad sufre las consecuencias de la falta de éstos.

Señala que es difícil llegar a consensuar que son y cuáles son los valores, cada pueblo a través de la historia ha determinado sus valores por su forma de vida, lo importante es que el valor se identifica con el bien en algún sentido.

En el aspecto pedagógico los valores son fuente de perfeccionamiento humano. Desde el punto de vista metafísico, existe diferencia entre bienes y valores, entre valores y objetos o sujetos en los cuales se manifiesta el valor.

Se considera que el valor de la naturaleza humana, está expresado en esferas de valor, que va desde lo material o corpóreo hasta lo más espiritual.

De esta forma tenemos en lo material, espiritual y sobrenatural esferas de valor que van desde valores económicos, afectivos, intelectuales, religiosos; y, también valores físicos, estéticos, sociales y valores morales.

Las esferas de valor según Chavarría (2007), poseen características fundamentales:

1. Son armonizables. Coexisten, se enlazan unos valores con otros.
2. Son inagotables. Los valores son infinitos, nunca se acaban.
3. Son objetivables. Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos, pueden conocerse.
4. Son universales. Son asequibles y valen para todos.
5. Son jerarquizables. Se ordenan en consideración al grado de perfección corporal o espiritual que proporcionan al ser humano.

De acuerdo a la axiología formal (objetivismo axiológico), cada ser vale en la medida que cumple las características de su propio concepto. El concepto de valía se da en la medida que represente fielmente lo que quiere representar, para valorar al ser humano la medida estaría en el ejercicio o cumplimiento de ciertos papeles, esto de acuerdo al razonamiento lógico.

Como lo expresa Chavarría (2007), en las últimas décadas se ha impulsado intensamente como algo generalizado a todo nivel el retorno a los valores, a la dignidad, la calidad total en las instituciones, especialmente se los fomenta en el área educativa, posiblemente esta desesperación por recuperar los valores se deba a que a nivel mundial la corrupción es cada vez mayor, que existen problemas sociales, deshonestidad, vicios, falta de ética en personas e instituciones.

Coexisten valores y disvalores, el bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio como una constante en la vida humana, estos valores y disvalores integran y son características de la cultura de cada persona y en cada grupo social.

Existe la bipolaridad entre valores y disvalores. Las esferas de valor tienen un fin objetivo, la máxima aspiración es infinita y tiene relación con un ser supremo.

El fin subjetivo que persigue el ser humano es acercarse progresivamente a cada tipo de valor, busca la verdad y en el camino adquiere sabiduría. La carencia de este acercamiento a los valores es la parte negativa de esta bipolaridad.

Cuadro 3:

Finalidad y bipolaridad axiológica			
Esferas de valor	Fin objetivo	Fin subjetivo	Carencia de valor
Religiosos	Dios	Santidad	La nada
Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Fealdad
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Odio
Sociales	Poder	Fama, prestigio	Aislamiento
Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad
Económicos	Bienes materiales, riqueza	Comodidad, bienestar	Pobreza

Fuente: Chavarría Olarte, Marcela, Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. México: Trillas: IPCE, 2004 (reimp. 2007).

Es necesario diferenciar los términos valor y virtud, los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes, son hábitos, manifestaciones regulares de la conducta de las personas, indican fuerza y vigor, expresan la idea de mérito o cualidad y tratan de perfeccionarse.

Desde el punto de vista pedagógico, los valores son la meta o fin mismo, las virtudes son medios operativos.

Según Chavarría (2007) son valores la verdad, el amor, el bien, el poder; son virtudes la sinceridad, la amistad, la honestidad, la justicia. Los valores se contraponen a los disvalores, a las virtudes se contraponen los vicios.

Es importante señalar algunos tipos de valores y virtudes, tomado del Diccionario de la Real Academia Española de la lengua (XXII Edición):

Solidaridad: adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. La solidaridad es el vínculo que se une a hombres y pueblos de modo que el bienestar de los unos determina el de los otros. Es el acto mediante el cual una persona se adhiere a la causa, necesidad o interés de otra persona.

La generosidad: inclinación o propensión del ánimo a anteponer el decoro a la utilidad y al interés. Actúan a favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad de la aportación para esas personas, aunque le cueste un esfuerzo.

Responsabilidad: Las fuentes de la dignidad humana constituyen su conciencia, inteligencia, voluntad, libertad y sentido moral de sus actos; todo esto se manifiesta en ser responsables; es decir, en la capacidad de responder a sus obligaciones.

Sinceridad: Sencillez, veracidad, modo de expresarse libre de fingimiento.

Veracidad: La veracidad es un valor en que las personas dicen o profesan siempre la verdad. Se trata de decir como son realmente las cosas, los sucesos y las acciones.

Verdad: Es un juicio o proposición que no se puede negar racionalmente. Es la propiedad que tiene una cosa de mantenerse siempre la misma sin mutación alguna. Valor que nos da la conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa.

Optimismo: Es esa chispa mágica que ayuda a ver la parte positiva de las personas, situación o circunstancia en que nos encontramos. El optimismo es una de las armas más poderosas para ayudarnos a conseguir nuestras metas, nuestros deseos.

El bien: En la teoría de los valores, la realidad que posee un valor positivo y por ello es estimable.

Justicia: Se basa en un consenso amplio en los individuos de una sociedad sobre lo bueno y lo malo, y otros aspectos prácticos de cómo deben organizarse las relaciones entre personas. Se supone que en toda sociedad humana, la mayoría de sus miembros tienen una concepción de lo justo, y se considera una virtud social el actuar de acuerdo con esa concepción.

Amistad: Afecto personal puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato.

Honestidad: cualidad de honesto, probo, recto, honrado, decente o decoroso, recatado o pudoroso, razonable, justo.

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Es la cualidad de las personas que actúan conforme a la moral. También se dice que son el conjunto de normas morales que rigen la conducta.

Voluntad: Es la capacidad para llevar a cabo acciones contrarias a nuestras tendencias inmediatas en un momento dado. Es fundamental. Sin ella, el ser humano no será capaz de hacer lo que realmente desea, tampoco conseguir los objetivos que se propone. Es uno de los conceptos más difíciles y debatidos de la filosofía, en especial cuando filósofos investigan cuestiones sobre el libre albedrío.

Amor: El amor es considerado como un conjunto de comportamientos y actitudes, incondicionales y desinteresadas, que se manifiestan entre seres capaces de desarrollar inteligencia emocional o emocionalidad. El amor no sólo está circunscrito al género humano sino también a todos aquellos seres que puedan desarrollar nexos emocionales con otros.

Paz: La paz designa un estado interior, exento de cólera, odio y más generalmente de sentimientos negativos. Es, por lo tanto, deseada para uno mismo e igualmente para los demás, hasta el punto de convertirse en un saludo o una meta de la vida.

Respeto: El respeto, como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida.

Humildad: La humildad es una cualidad o característica humana que es atribuida a toda persona que se considere un ser pequeño e insignificante frente a lo trascendente de su existencia o a Dios según si se habla en términos teológicos. Una persona humilde generalmente ha de ser modesta y vivir sin mayores pretensiones. La humildad no debe ser confundida con la humillación, que es el acto

de hacer experimentar en algún otro o en uno mismo una vergonzante sensación, y que por tanto es algo totalmente diferente.

Es posible concluir que los valores se adquieren y se moldean a lo largo de nuestra vida, no se enseñan con palabras sino que se viven y transmiten por contacto y solo pueden convertirse en vivencia personal cuando se aprecia y se desea para la propia vida. El ser humano necesita modelos que imitar. Por lo que, resumiendo los puntos de vista anteriores se puede afirmar que la educación en valores es la esencia misma de la acción educativa, los valores son el contenido de la educación.

Es una tarea permanente, de toda la vida, nunca se está suficientemente educado en algún valor, pues siempre se puede llegar a más, en procura acercarse a la perfección, se desprende de ahí la característica de ser inagotables los valores.

Chavarría (2007), indica que tanto la escuela como la familia buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los niños y adolescentes, la misma que debe darse en corresponsabilidad entre padres y maestros, cada uno en determinadas áreas de valor, las que deben conocer y entender a fondo, con el objetivo del perfeccionamiento integral del ser humano perseverando con el ejemplo que será motivador. La formación en valores deberá ser enfocada desde los principios como el ejemplo de los educadores, la convicción del ser en aceptar el valor propuesto y la formación de la voluntad personal.

Para que sea una realidad la educación en valores, es de enorme importancia que tanto el educador como la familia entiendan el verdadero significado de los valores y además practiquen de forma efectiva los valores que predicán, pues de su actitud ética en este aspecto, dependerá la interiorización de estos conceptos en los niños pues son una esponja que absorbe las experiencias de su entorno.

Para la autora mencionada, fundamentalmente la familia es punto de partida y base para que los niños tengan cimentados sus valores en el camino hacia su desarrollo integral como seres humanos, la institución educativa está para complementar la acción educativa que la familia no puede hacerlo en aspectos intelectuales, en los procesos de socialización, formación física y estética, pero los valores, las virtudes, la moral y las actitudes éticas son principalmente parte de la educación del hogar.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La investigación se realizó en el Colegio Particular “Juan León Mera” institución ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito, lugar comercial y turístico, rodeado de muchas empresas públicas y privadas, por lo que el colegio comprometido en dar respuesta a los requerimientos de los padres de familia y necesidades de los alumnos del sector, oferta a la comunidad bachillerato en 5 especializaciones:

- Bachillerato Químico-biológico.
- Bachillerato Técnico Industrial en Diseño de Modas,
- Bachillerato en Información Turística,
- Bachillerato Técnico Especialización Cocina,
- Bachillerato en Comercio y Administración Especialización en Aplicaciones Informáticas.

Para el trabajo de investigación se aplicó encuestas a directivos, docentes, personal administrativo y de servicio y padres de familia, además, se procedió a entrevistar a los Directivos institucionales. En todo el proceso se realizó observación de las diversas actividades institucionales, recabando la información pertinente.

Se realizó la revisión y análisis de documentos técnicos como son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Código de Ética, Código de Convivencia, Reglamento interno.

Se procedió encuestar a todo el personal de la institución conformado por: 3 Directivos (Rectora, Vicerrector, Coordinador general), 17 Profesores, 3 funcionarios administrativos y de servicio (secretaria, contadora y un auxiliar de servicios). Se aplicó encuestas a 15 padres de familia. Además, con los directivos se desarrolló una entrevista.

En el año lectivo 2010-2011 la institución registra a 200 alumnos matriculados. Para la investigación, se tomó aleatoriamente una muestra de 20 estudiantes de cursos del nivel diversificado, seleccionando cuatro alumnos de cada especialización.

Personal directivo por sexo y edad.

Tabla 1.

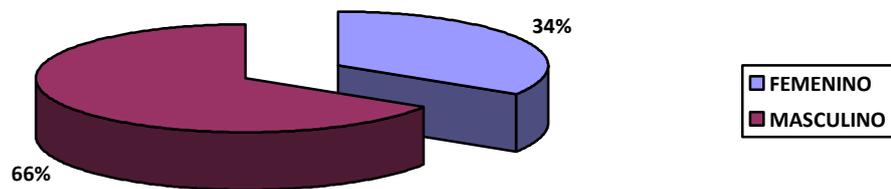
DIRECTIVOS DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	1	34%
Masculino	2	66%
TOTAL	3	100%

Fuente: Rectorado
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 1.

DIRECTIVOS DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO



Fuente: Rectorado
Elaboración: Ramiro Ramos I.

La tabla 1 indica la clasificación por sexo de los directivos institucionales, son tres las personas que conforman esta instancia, una mujer (Rectora) corresponde al 34% de los directivos y dos personas de sexo masculino (Vicerrector e Inspector General) los que constituyen la mayoría, con un 66%.

Independiente del género de las personas que forman parte de la dirección del establecimiento la decisión de nombrar a la persona que asuma el rectorado corresponde a los accionistas.

Tabla 2.

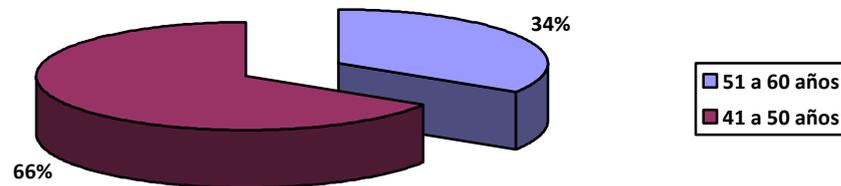
DIRECTIVOS DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR EDAD

EDAD	Frecuencia (f)	%
41 a 50 años	2	66%
51 a 60 años	1	34%
TOTAL	3	100%

Fuente: Rectorado
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 2.

DIRECTIVOS DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR EDAD



Fuente: Rectorado
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Fuente:

La encuesta se aplicó a la población total de Directivos del colegio, son 3 personas: Rectora, Vicerrector y un Inspector General –Coordinador. En cuanto a la edad, se aprecia que los directivos se encuentran en edades superiores a 40 años, así, entre 41 y 50 años (66%) constituyen la mayoría y la diferencia entre 51 y 60 años (34 %), estas cifras nos indican que la dirección de este centro educativo se conforma con personas de edad y con experiencia en el área administrativa y educativa.

Personal docente por sexo y edad.

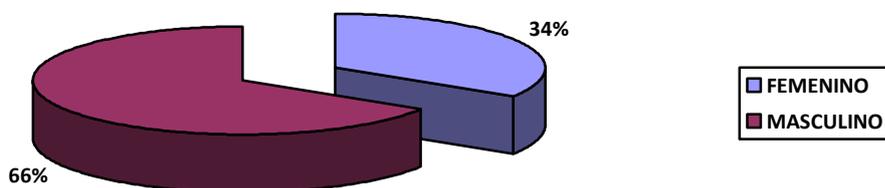
Tabla 3.
PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	5	34%
Masculino	9	66%
TOTAL	14	100%

Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 3.

PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO



Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

La tabla 3, permite apreciar que la mayoría de docentes corresponden a personas de sexo masculino (66%). Esta particularidad del colegio en cuanto a docentes por sexo, se contrapone con la estadística a nivel nacional publicada por el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador (SINEC) información en la que se indica que el 61,09% de docentes en el Ecuador son mujeres. A su vez, tiene correspondencia confirmando lo ratificado por G Bernal, quien afirma que si bien la mayor parte de docentes en Ecuador son mujeres, sin embargo los cargos están ocupados por varones.

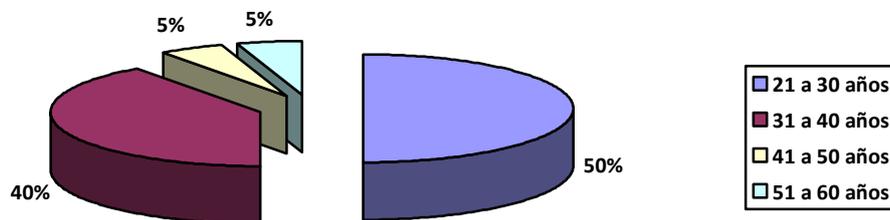
Tabla 4.
PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR EDAD

EDAD	Frecuencia (f)	%
21 a 30 años	7	50%
31 a 40 años	5	40%
41 a 50 años	1	5%
51 a 60 años	1	5%
TOTAL	14	100%

Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 4.

PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR EDAD



Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

La tabla 4 se refiere a la edad de los docentes de la institución y analizando estos datos se aprecia que el 90% de maestros que laboran en la institución son adultos jóvenes con menos de 40 años de edad. En tanto que apenas un 10% están entre 41 y 60 años, esto permite observar que la institución contrata profesores jóvenes. La encuesta se aplicó a todo el personal docente de la institución (14 personas).

Personal administrativo y de servicios.

Tabla 5.

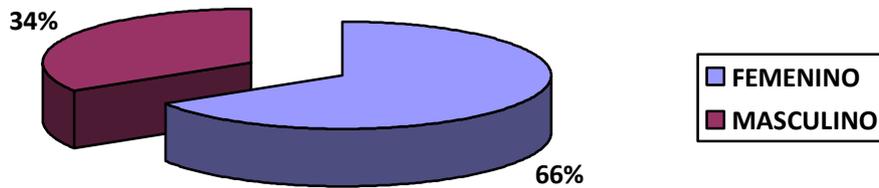
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	2	66%
Masculino	1	34%
TOTAL	3	100%

Fuente: Secretaría general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 5.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO



Fuente: Secretaría general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

La tabla 5. Relacionada con la clasificación por sexo, permite observar que el personal administrativo se encuentra conformado en su mayoría por mujeres (66%) quienes realizan trabajo de oficina y una persona de sexo masculino (34%) encargado de cuidado y limpieza del establecimiento, con funciones de conserje.

Tabla 6.

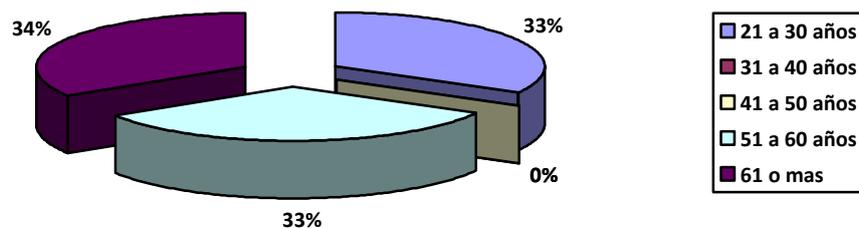
**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DEL COLEGIO
CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD	Frecuencia (f)	%
21 a 30 años	1	33%
31 a 40 años	0	0
41 a 50 años	0	0
51 a 60 años	1	33%
61 o más	1	34%
TOTAL	3	100%

Fuente: Secretaría general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 6.

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DEL COLEGIO
CLASIFICADOS POR EDAD**



Fuente: Secretaría general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

En cuanto a la edad del personal administrativo y de servicio: 1 persona que está en el rango de 21 a 30 años que ocupa el cargo de secretaria (33%) y 2 funcionarios (Colectora y conserje), quienes pasan los 50 años, representan la mayoría 67%.

Población estudiantil por edad, sexo, especialidad.

Tabla 7.

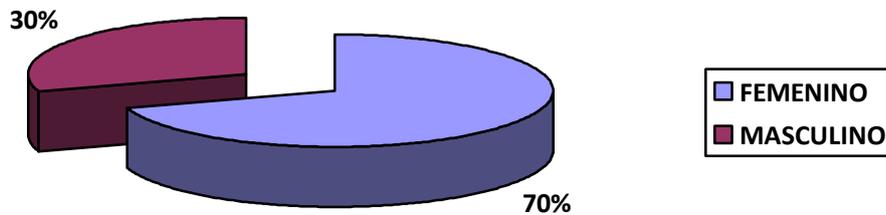
POBLACION ESTUDIANTIL (MUESTRA) DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	14	70%
Masculino	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 7.

POBLACION ESTUDIANTIL (MUESTRA) DEL COLEGIO CLASIFICADOS POR SEXO



Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

En la tabla 7, de los 20 estudiantes elegidos, la mayoría son mujeres, es decir, el 70%, debido a que las especializaciones ofertadas por la institución atraen más población estudiantil femenina, ésta es mayoritaria.

Tabla 8.

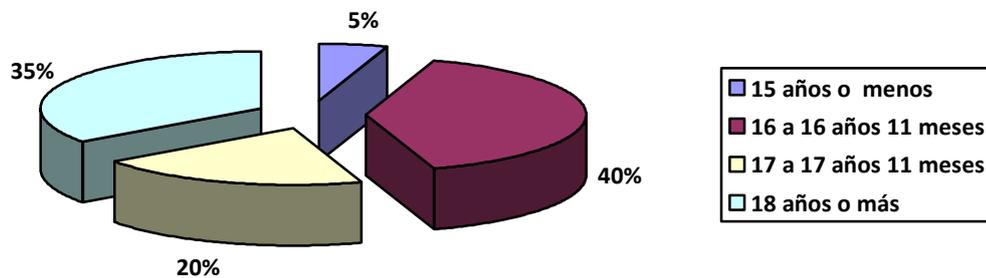
**POBLACION ESTUDIANTIL (MUESTRA) DEL COLEGIO
CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD	Frecuencia (f)	%
15 años o menos	1	5%
16 a 16 años 11 meses	8	40
17 a 17 años 11 meses	4	20
18 años o más	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

Gráfico 8.

**POBLACION ESTUDIANTIL (MUESTRA) DEL COLEGIO
CLASIFICADOS POR EDAD**



Fuente: Inspección general
Elaboración: Ramiro Ramos I.

La muestra de población estudiantil se tomó del ciclo diversificado, estaba compuesta por 20 estudiantes de bachillerato, como la institución tiene 5 especializaciones, se seleccionó a 4 alumnos de cada especialización.

La mayoría de estudiantes del ciclo diversificado se encuentran en la edad promedio para los cursos de bachillerato, es decir, entre los 16 y 17 años de edad, correspondiendo este dato al 60%, un porcentaje menor 35% pasan de la edad promedio y apenas un 5% tienen 15 o menos.

3.2. Materiales e instrumentos

En la investigación realizada en el colegio Particular Juan León Mera, se utilizaron encuestas, que se aplicaron a estudiantes, docentes, directivos y padres de familia con el objetivo de recabar información relacionada a la forma como se percibe la capacidad de gestión, las actitudes de sus directivos, las dificultades evidenciadas en la convivencia interna y la apreciación que tienen los diversos sectores en cuanto a la aplicación de valores en la institución.

También se estructuró y se aplicó una entrevista dirigida a los Directivos institucionales, la misma que tenía como propósito indagar de manera directa cual era el grado de compromiso en la gestión y liderazgo que éstos realizan en la institución, consultar que acciones se estaban realizando en los aspectos señalados y cuál es la posición desde su punto de vista como directivos.

Además de la entrevista a directivos, durante todo el proceso de investigación se utilizó la técnica de observación de las diversas acciones al interior de la institución.

Encuestas:

La encuesta aplicada a los Directivos contempla la consulta sobre algunos aspectos organizativos de la institución, si se consideran reglas y procedimientos, si se promueve la participación de los diversos sectores que componen la comunidad educativa en procura de mejorar el ambiente escolar.

Las encuestas aplicadas a los docentes enfocan actividades tienen como objetivo indagar aspectos de las funciones que realiza el profesor y cuál es su relación con directivos y compañeros. En el cuestionario se ubican declaraciones con 3 posibles respuestas (siempre, a veces, nunca), éstas se enfocan en preguntar acerca del rol que debe cumplir el docente, si se facilitan procesos de investigación e innovación, si se consideran los valores como eje transversal en la formación de los estudiantes.

La encuesta aplicada a los alumnos tiene como objetivo enfocar la manera como éstos perciben la capacidad de liderazgo de los directivos y de profesores, se refiere también, al clima escolar que existe en el establecimiento. Además, se consulta si son tomadas en cuenta sus opiniones, si la participación estudiantil es respetada,

recoge las opiniones relacionadas con la manera como está recibiendo las clases, es decir, si es de manera innovadora, activa, participativa.

La encuesta dirigida a padres de familia, es de mi autoría, se la estructuró considerando la realidad institucional en cuanto se refiere a la situación socio económica promedio de las familias de los estudiantes, básicamente el objetivo es determinar la forma como el padre de familia está percibiendo las políticas, decisiones y acciones que realizan directivos y profesores. Se consulta acerca de la importancia que se da en el colegio a la opinión de los padres, si existe acuerdos o desacuerdos, si se trata en forma coordinada la problemática existente; y, también si se han realizado eventos importantes en los que intervienen de manera directa los padres, como es el caso de la elaboración del Código de Convivencia Institucional.

Entrevista:

Para el sector de los Directivos institucionales se elaboró una entrevista con preguntas no estructuradas, en la que se consulta las opiniones relacionadas con la gestión de la institución, enfocada especialmente en el aspecto de valores y liderazgo desarrollados en la institución educativa.

En la entrevista realizada a los directivos se preguntó la manera de administrar y liderar la institución, las habilidades de liderazgo y como está concebida la estructura organizacional. Si la institución cuenta con manuales y reglamentos relacionados con la gestión y liderazgo, se hace referencia a las características, tipos de liderazgo y valores que predominan en la institución, la manera como cada directivo considera se está cumpliendo con los objetivos.

La observación: Considerada como una percepción atenta y sistemática de los acontecimientos relacionados con la investigación, desarrollada en las condiciones habituales, con el objetivo de recabar la información que explique la naturaleza de lo observado.

La observación se realizó durante todo el tiempo que duró la investigación, se efectuó de manera abierta, sin intervención de ninguna clase, permitió examinar los criterios e información suministrada sin inducirlas, de esta manera se registraron los criterios emitidos por los sujetos investigados.

3.3. Método y procedimiento

Para la investigación se utilizará metodología de tipo exploratorio y descriptivo, esta metodología permitirá expresar el objeto de la investigación sin que sea necesario demostrar hipótesis, facilitará explicar y caracterizar como se encuentra la institución en lo referente a la gestión, liderazgo y la promoción de valores de tal manera que sea posible descubrir a través de los cuestionarios, además, con el análisis de los documentos e instrumentos técnicos del colegio y con las apreciaciones de los participantes en relación a la manera cómo éstos perciben la gestión y la capacidad de liderazgo, se podrá además conocer la problemática en la práctica de valores que se presenta en la institución.

Se aplicará encuestas dirigidas a directivos, profesores, alumnos y padres de familia, adicionalmente se hará entrevistas a los directivos, con estos recursos metodológicos se recopilarán los datos de la manera más objetiva posible.

Para aplicar las encuestas y las entrevistas, se coordinará con el Inspector – Coordinador General del colegio, elaborando un cronograma en el que se determine los días y horas más adecuadas para realizar la actividad, procurando evitar en lo posible interrupciones y pérdidas de clases tanto para los docentes, como de los estudiantes encuestados.

Por las características de la población y el reducido número de profesores de la institución la encuesta se aplica a 20 profesores, es decir, todo el personal docente, se incluyen directivos que ejercen la docencia; de igual manera se procede con el personal administrativo y de servicio; y, en el caso de los directivos que son 3 personas, se procede a la aplicación de encuestas y se concreta las citas para realizar las entrevistas correspondientes.

En el caso de los alumnos, con el objetivo que la muestra sea lo más representativa posible y que las respuestas tengan un mejor criterio, se selecciona solo a estudiantes de bachillerato, la muestra está compuesta por 20 estudiantes de bachillerato, se procede a tomar las encuestas considerando que la institución

cuenta con 5 especializaciones, se selecciona a 4 alumnos de cada especialización, dando un total de 20 estudiantes encuestados.

En el sector de padres de familia la muestra estará compuesta por 15 personas, la encuesta se la tomará de forma aleatoria.

Se procederá al análisis de los documentos técnicos e instrumentos que han sido facilitados por las autoridades institucionales, como es el caso del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Reglamento Interno, Código de Ética del docente, Código de Convivencia del Colegio.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

4.1.1.1. El manual de organización

El Colegio particular “Juan León Mera”, se encuentra organizado con una estructura definida por sus directivos en equipos de trabajo de acuerdo a las diversas áreas de acción, de acuerdo al siguiente orden:

Personal administrativo, docente y de apoyo:

Personal directivo	# 3 (Rectora, Vicerrector, Coordinador)
Personal docente	#18 (Profesores)
Personal administrativo	# 2 (secretaria y contadora)
Personal de servicio	# 1 (auxiliar de servicios)

Equipo de motivación:

Rectora y Psicólogo Educativo

Equipo de coordinación: Comisión Técnica Pedagógica

Rectora – Vicerrector - Coordinador (Inspector general) y dos maestros.

Equipo de Gestión: Jefes de área

Se establecen 8 áreas pedagógicas, cada una de las cuales tiene un Jefe de área y 2 departamentos con su respectivo coordinador: la inspección y el Departamento de Orientación (DOBE)

Equipo de evaluación:

Rectorado, Supervisor de la zona, Vicerrector, Jefes de Área

La institución cuenta con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), que es la instancia que tiene a su cargo el asesoramiento, evaluación, tratamiento y la implementación de temáticas en relación con la formación en valores en los estudiantes.

4.1.1.2. El Código de Ética del Docente

El Colegio Particular Juan León Mera, cuenta con un “Código de Ética del Docente”, en la parte inicial el documento hace referencia a principios filosóficos generales, la concepción de la ética en términos generales y se destaca tres elementos que deben ser componentes de la actuación profesional del docente y de su cumplimiento dependerá la estabilidad laboral de los profesores, estos son:

1. Un conocimiento especializado en la materia de que se trata;
2. Una destreza técnica en su aplicación al problema que se intenta resolver; y,
3. Un cauce de la conducta del docente cuyos márgenes no pueden ser desbordados sin faltar a la ética, es decir, principios y disposiciones que deben ser cumplidas.

En este código de Ética se hacen recomendaciones para que el docente evite: emitir juicios subjetivos y condenatorios en relación a sus colegas, el menosprecio, cultura del rumor, indica que son obligaciones: el respeto al trabajo y a sus colegas, la discreción, acatar disposiciones y participar activamente en las comisiones de trabajo designadas por el Rectorado o la Coordinación General.

Se realizan observaciones y recomendaciones que tiene relación con la actuación de los docentes en las relaciones personales con sus compañeros: contribuir con la armonía, respeto a los colegas, no solidarizarse con los colegas cuando su labor sea deficiente.

Adicionalmente y como conclusiones, se menciona las sanciones resueltas por las autoridades del plantel, consiste en que si el docente incumple las reglas de este Código de ética profesional, se le hará llegar un memorando y en caso de reincidencia se lo separará del plantel.

Este instrumento, es rígido en cuanto a disposiciones y reglamentos a cumplir, determina advertencias de sanciones, es un documento que no ha sido consensuado con el personal docente, lógicamente esto se determina por el hecho

de ser una institución particular en la que los directivos determinan las políticas institucionales y en defensa de sus intereses.

4.1.1.3. El Plan Estratégico.

La institución no tiene elaborado un Plan Estratégico en lo que se refiere a la planificación por áreas, departamentos, la parte administrativa y de desarrollo institucional.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

La institución tiene elaborado el Plan Operativo Anual (POA), en esta planificación se establecen objetivos, actividades, responsables, recursos, ejecución y evaluación de cada uno de los diversos organismos que conforman la institución: DOBE, Comisiones Técnico Pedagógica, asuntos sociales y deportivos, Asesoría de Consejo estudiantil, de construcción y fiscalización, disciplina, las Áreas pedagógicas, Consejo Directivo, de Evaluación y de Directores de Área.

Están considerados como ejes transversales las temáticas sobre valores y se determina que los días lunes durante el minuto cívico, de forma rotativa y por turnos, cada curso, bajo la responsabilidad del dirigente ejecutará una charla sobre valores.

Con la coordinación del DOBE, el día miércoles de cada semana, en la programación de cada una de las signaturas se inserta una actividad reflexiva que haga referencia a la práctica de valores. Esta actividad tiene como objetivo fomentar valores, mediante charlas y exposiciones motivadoras de convivencias.

Según el POA, el Área de Lenguaje y Comunicación, entre sus objetivos para el año lectivo, tiene que fomentar, difundir e internalizar los valores morales y éticos para alcanzar una educación de calidad, mediante conferencias sobre ética y moral profesional en la educación, actividad a realizarse durante todo el año.

En el POA, la temática de valores se incluye como una de las actividades importantes, esto sucede gracias a que en la institución existe el Departamento de

Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), que se ha constituido como un organismo muy influyente dentro de la institución, que a más de cumplir con sus obligaciones en la atención a los alumnos, coordina acciones para incluir estos temas en las respectivas planificaciones.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Colegio Particular Mixto Juan León Mera tiene elaborado El Proyecto Educativo Institucional el mismo que está estructurado para el periodo 2007-2012. Este documento técnico en el literal 5.2. Resoluciones Ministeriales de funcionamiento (pág. 16) hace referencia a la resolución No.4665 de 1996-08-06, que permitió la apertura y las posteriores resoluciones de ampliación.

Este instrumento (PEI) incluye los datos informativos de la institución, el tiempo de ejecución del proyecto, los antecedentes y justificación, el diagnóstico situacional, el contexto administrativo de la institución, la identidad institucional, los perfiles de docentes – estudiantes - padres, la visión, misión, objetivos, estrategias, componente curricular, el perfil del bachillerato, los objetivos generales y específicos, la malla curricular, marco administrativo del proyecto, evaluación del proyecto, los componentes de gestión, organigramas, cronograma de actividades y los respectivos horarios de clases.

En la justificación (p. 4) indica que “educará a la juventud con excelente espíritu de colaboración, orden, disciplina, organización e iniciativa en el trabajo, asistencia y puntualidad, asistencia personal, relaciones humanas, calidad y eficiencia”. De esta propuesta se desprende que en la planificación se toma en cuenta la educación en valores.

El capítulo VI identidad Institucional (p.17), literal 6.1. El Modelo Pedagógico adoptado por el colegio, es el Modelo Pedagógico Social Constructivista (Vygotsky, Ausubel, Novack) que busca que el alumno construya su propio aprendizaje y el docente sea el facilitador del mismo. Los paradigmas que persigue en lo filosófico se inclinan por el Relativismo, subjetivismo y racionalismo. En lo psicológico es cognoscitivista. Y en lo sociológico, propone consideraciones generales.

En cuanto a los objetivos se establecen en tres partes:

El contenido de aprender, el procedimiento a desarrollar y la finalidad, es decir, los valores y actitudes a crear, a desarrollar en el alumno (p.20).

En los perfiles desde los diversos actores (estudiantes, docentes, institución), se toma en consideración el tema de valores, así:

El perfil institucional, forma la conciencia crítica y social sobre la base de los valores. En el perfil de los estudiantes, en el compartir y convivir, se fortalecerá la práctica de valores y la interrelación personal. Socializar los valores para el trabajo comunitario.

En el aspecto educativo, será portador de virtudes sociales, como: gratitud, perdón, solidaridad, ternura, misericordia, sencillez, etc.

El perfil del docente está determinado en el convivir y compartir, socializar valores para el trabajo en equipo. El docente de la institución deberá fortalecer la identidad cultural, la práctica de valores y la interrelación social. En el emprender, fomentar una verdadera educación basada en valores.

La visión institucional (PEI, p. 28) es: “promover un proceso educativo que forme a sus alumnos como seres humanos con valores, personalidad eficaz, agentes de cambio de su propio crecimiento y de los demás, de tal manera que propendan al desarrollo de una sociedad más justa, democrática y solidaria”.

Consta en el cronograma de actividades, que los días lunes a la hora de entrada durante el minuto cívico se incluyen temas de valores, y para cada mes se asigna un valor determinado como tema central, el que será abordado en cada curso: (responsabilidad, amor, fe, honestidad, libertad, identidad, respeto, creatividad, autenticidad, trabajo y gratitud, perseverancia).

En cada uno de los cursos, en horarios de clase, todas las semanas, en la primera hora de los días miércoles se trata el tema de valores, durante un periodo de 18 minutos (07h15 a 07h36).

De igual manera, en los horarios de clase se hace constar la primera hora de los días jueves un periodo de “*Tutorías*” entre las 07h15 a 07h36, en este periodo se tratarán diferentes temas incluidos los de valores.

La asignatura denominada tutorías, no consta en el pensum de estudios, pero se encuentra incluida en la carga horaria de todos los cursos tanto de ciclo básico como de bachillerato, en un periodo de las 07h15 y las 07h36, entre los temas a tratarse está contemplado el de valores y liderazgo, además, se toma como uno de los contenidos al Manual de Convivencia. Esta asignatura tiene como objetivo general fomentar e interiorizar valores que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes, para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad educativa.

En el Proyecto Educativo Institucional (PEI), acerca de los temas abordados en que originan y favorecen la práctica de valores, este instrumento hace mención en varias oportunidades lo que da a entender la importancia la que la institución ha dado a esta temática. Debido a que no consta la asignatura de valores dentro el currículo institucional con carga horaria, los valores se los toma como ejes transversales.

En lo que se refiere al liderazgo, como tema se lo trata en la unidad referente a la organización del curso de octavo de básica, de segundo y tercero de bachillerato. El tema de líder/liderazgo no se menciona específicamente, ni se relaciona con ningunas actividades, planificaciones o programaciones generales en los que se aborde esta temática.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El establecimiento educativo cuenta con un Reglamento interno, aprobado por su H. Consejo Directivo, con fecha 17 de Mayo del 2007.

Es la base legal que sustenta el funcionamiento de la institución, de conformidad con el Art. 107 literal c) del Reglamento General a la ley de Educación vigente, así también prevé la organización interna institucional. En el Reglamento interno se

consideran básicamente los capítulos y artículos de la Ley de Educación y del reglamento General en los que se hace mención de manera generalizada a la práctica de valores como parte del proceso de educación; y, principalmente se incluyen derechos y deberes de cada uno de los sectores involucrados, recalcando aspectos específicos de la administración de la institución y normativas para regular y reglamentar las diversas actividades desarrolladas al interior del colegio.

El Código de convivencia: es un instrumento vigente en la institución, que aborda principalmente derechos y obligaciones de la comunidad educativa, basado principalmente en los artículos que corresponden a la ley de Educación y su reglamento, al Código de la Niñez y adolescencia y a los derechos contemplados en la constitución. La parte concerniente a valores está señalada especialmente en la misión y visión institucionales. El código de convivencia se construyó con el análisis y participación de todos los actores educativos, utilizando la metodología de talleres, en varias reuniones de trabajo en las que se llegó a consensos estableciendo compromisos que permitirán lograr un ambiente de convivencia armónico que facilite el proceso educativo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

La Misión y Visión institucionales se encuentran incluidas en el Proyecto Educativo Institucional, Cap. VII y VIII, pág. 28. y expresan lo siguiente:

Misión institucional: “Aspiramos a promover un proceso educativo que forme a sus alumnos y alumnas como seres humanos con valores, personalidad eficaz, agentes de cambio de su propio crecimiento y de los demás, de tal manera que propendan al desarrollo de una sociedad más justa, democrática y solidaria”.

Se puede observar de acuerdo al planteamiento expresado que la misión institucional propone formar alumnos íntegros con una educación eficiente basada en valores, desarrolla su personalidad y capacidad intelectual, creativa, crítica, de

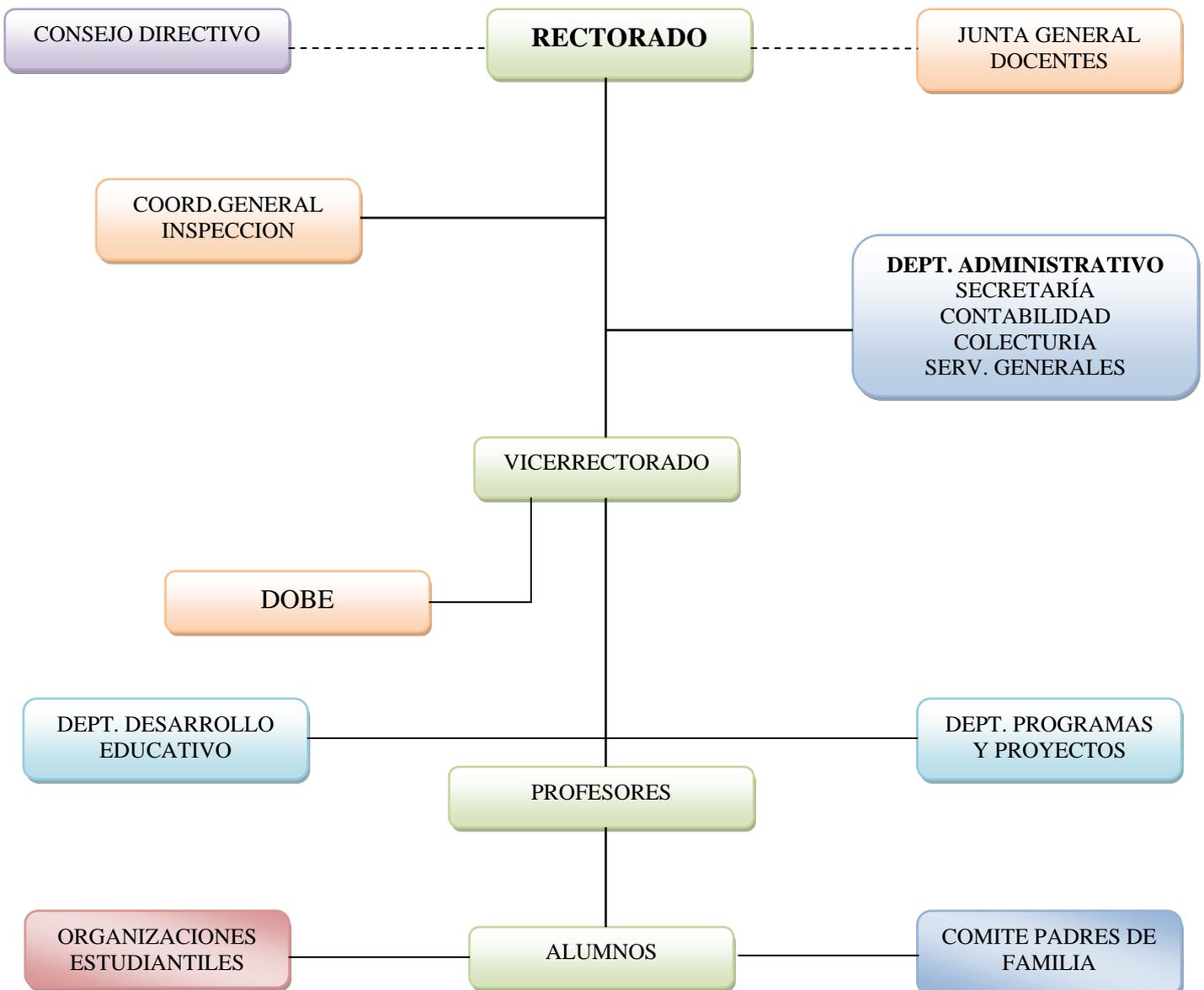
respeto y solidaridad, les prepara para enfrentar la vida con seguridad y solvencia, ayudando al desarrollo de la sociedad para conseguir que sea más justa.

Visión institucional: “En su afán de proporcionar educación holística, la institución se propone formar bachilleres con alto nivel de conocimientos técnicos y prácticos, que respondan satisfactoriamente y se proyecten a los futuros avances científicos y tecnológicos. Mediante una formación académica eficiente, eficaz y significativa”.

El colegio particular “Juan León Mera”, tiene la visión de entregar bachilleres con excelencia educativa y calidad a través de la implementación de nuevas y modernas tendencias educativas, que les permitirá continuar sus estudios y proyectarse preparados al futuro. Es procedente observar que si se considera conceptualmente la visión institucional debe enfocarse a cómo ésta se verá en un futuro, de tal manera que en esta circunstancia no se determina de manera correcta.

4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama institucional es de corte vertical, debido a que es una institución particular y los directivos-propietarios, necesitan tener bajo control su inversión económica.

Cuadro 4:**ORGANIGRAMA DEL COLEGIO “JUAN LEÓN MERA”**

Fuente: Inspección General
Elaboración: Ramiro Ramos Idrovo

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En el Nivel Directivo, de las Autoridades: La institución se rige por las disposiciones legales y por el Reglamento interno. Las autoridades institucionales son: Rectora (Representante legal), Vicerrector e Inspector General.

Son organismos directivos de la entidad educativa: El Consejo Directivo, Inspección, la Junta General de Directivos y Profesores.

En el nivel operativo, constituyen organismos que permiten la ejecución de los diferentes proyectos y la puesta en marcha de acciones institucionales los siguientes: Asesoría Pedagógica, Asesoría Jurídica, Comisión de Gestión Educativa, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Departamento de Inglés, Junta de Profesores de año y curso, Consejo Técnico, Junta de Profesores guías, Junta de Directores de Área, Junta de profesores de Área, Comisiones permanentes.

Pertenecen a al nivel administrativo de la entidad la Secretaría y el Departamento de contabilidad.

Los servicios generales están integrados por: la Biblioteca, laboratorios, instalaciones deportivas y como personal con las respectivas funciones los auxiliares de servicios generales.

El colegio está organizado en 8 áreas pedagógicas, cada una tiene un Jefe de área. Están establecidos dos departamentos: Inspección y Orientación Vocacional, cada Departamento está dirigido por un coordinador.

Es importante recalcar que la institución está organizada adecuadamente, en sus diferentes niveles y áreas pedagógicas, lo que permite a sus administradores un control y gestión eficientes. Además, se puede observar que la institución procurando satisfacer la demanda educativa, permite la posibilidad de que sus alumnos puedan escoger entre varias alternativas de especialización, lo cual es muy importante ya que abre posibilidades tanto de trabajo inmediato como de estudios posteriores, es una de las razones por las que tiene una buena acogida en el sector.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

En el colegio Juan León Mera, cada una de las instancias directivas, administrativas y docentes de la institución, cumple funciones determinadas en la Ley de Educación, adicionalmente el Reglamento interno determina responsabilidades y derechos de cada uno de los sectores educativos, que por tratarse de una reglamentación muy general no se esclarecen aspectos relacionados con el área socio-humana y por tanto de valores o de liderazgo, por esta circunstancia, la política institucional es mantener su accionar conforme a lo dictaminado legalmente, es decir, dentro de márgenes de respeto de sus miembros. El clima escolar positivo y armónico es favorecido al haberse construido el Código de Convivencia, en el que se propende una convivencia pacífica y que se cultiven valores y el éxito de su aplicabilidad depende de su cumplimiento.

4.1.2.5. Dimensión pedagógico curricular y valores.

El Plan Operativo Anual incluye la temática de valores como eje transversal de importancia en el desempeño de las actividades pedagógicas, sin embargo no se incluye en el currículo institucional como asignatura con carga horaria normal, únicamente se establecen periodos cortos de 18 minutos al inicio de la jornada laboral, tanto para el minuto cívico como para las tutorías.

Se asigna el momento del minuto cívico de los días lunes para que de manera rotativa uno de los cursos tenga la responsabilidad de disertar un tema de valores con la participación de los estudiantes y orientación de sus dirigentes.

En el currículo institucional consta la asignatura de tutorías con temas de valores y virtudes humanas para cada uno de los cursos, por lo que los días miércoles, los profesores deben incluir como parte inicial de su clase la temática de valores.

En el desarrollo del minuto cívico y de la reflexión del día miércoles, es de notar que generalmente la participación en el minuto cívico es con la intervención de los estudiantes y los profesores dirigentes se limitan a organizar esta actividad.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

En el colegio la organización del personal directivo y docente está estructurada en equipos: de Motivación, Coordinación, Evaluación y Gestión que lo integran los jefes de las 8 áreas pedagógicas y los departamentos de Inspección y Orientación.

En la institución el Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar estudiantil tiene como función planificar, organizar y ejecutar eventos, charlas, conferencias con temas de valores y desarrollo humano, se encarga de los estudiantes que tienen dificultades de aprendizaje, problemas familiares o personales. Una de las funciones específicas del departamento es la orientación vocacional para definir sus aptitudes, intereses y escoger especialidades; y, en el tercer año de bachillerato se procede a la Orientación profesional.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

En cuanto al personal administrativo, este es consciente de sus responsabilidades y entre sus obligaciones conoce y debe acatar normas de respeto y buen trato a los estudiantes, padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa.

La institución consecuente de la problemática socio-económica ayuda a los estudiantes de escasos recursos económicos otorgándoles becas totales o parciales dependiendo de la situación socio-económica-familiar del estudiante.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

En el sector donde se encuentra ubicada la institución (centro histórico) no se presta para una mayor relación con la comunidad, a pesar de que a su alrededor se encuentra una gran cantidad de instituciones educativas y oficinas y negocios. Una de las debilidades de la institución es la escasa comunicación y relación con otros establecimientos. Desde luego que, se facilita la movilización humana por la ubicación central.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

La Gestión institucional, se encuentra robustecida porque entre las fortalezas se cuenta con una filosofía educativa sólida, con un enfoque constructivista determinado en sus planificaciones y por la ejecución de la política educativa de la institución.

En el ámbito de Liderazgo, contar con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) Institucional, representa una de las más grandes ventajas en relación a otros establecimientos, pues al contar con un profesional en psicología este departamento ayuda a la prevención de los múltiples problemas educativos y conductuales y contribuye al bienestar estudiantil.

Al contar la institución con Directivos conscientes de su trabajo y capacitados para su función además de personal docente capacitado, comprometido y con experiencia, es lo idóneo para cada una de las áreas.

La formación en valores, como ejes transversales y como parte de las actividades normales durante el minuto cívico y diarias reflexiones es de enorme ayuda en la formación de los jóvenes.

El Código de Convivencia institucional elaborado constituye una fortaleza pues permitirá una convivencia más armoniosa entre los miembros de la institución.

En cuanto a las debilidades:

La gestión institucional determina una escasa participación con otras instituciones educativas, el apoyo que se ha dado en relación a la integración misma tanto deportiva como cultural y a diversos temas, de la misma manera cuando se dan eventos científicos resulta complicado por factores de diversa índole como económicos, tiempo, etc.

El tema de liderazgo no se incluye en las planificaciones, se lo hace como eje transversal y se deja a criterio del maestro su tratamiento.

Se determina poco tiempo para el desarrollo de las temáticas de valores, no se destina un plan específico para los temas.

Los padres de familia no participan de manera directa en la ejecución de actividades relacionadas con los valores.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

La ubicación estratégica constituye una oportunidad que permite captar estudiantes de casi todos los sectores, pues es mucho más fácil el trasladarse, situación que permite contar con un grupo humano heterogéneo con vivencias distintas y únicas.

Cercanía de oficinas gubernamentales y autoridades de la Dirección provincial. Permite el contacto directo de los directivos, una mejor relación de la institución con los organismos de control.

Acerca de las amenazas que se presentan:

La falta de modelos ideales de familias lo que ocasiona una baja autoestima. Esto sucede frecuentemente en el caso de alumnos con problemas. Lamentablemente en la actualidad existe una descomposición de la estructura familiar como tal, en muchos hogares no existe un referente, un modelo que guíe los pasos de los niños y adolescentes.

Los hogares desorganizados, incompletos, reorganizados, alumnos sin hogar. La mayor parte de casos ocurre por causa de la migración, que constituye en la actualidad uno de los más graves problemas.

4.1.3.3. Matriz FODA

Cuadro 5:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>GESTIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filosofía educativa sólida • Contar con DOBE INSTITUCIONAL <p>LIDERAZGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos conscientes de su trabajo y capacitados para su función • Personal docente capacitado, comprometido y con experiencia. <p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en valores • Código de Convivencia institucional elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica y de fácil acceso fácil, permite contar con grupos humanos diversos y únicos. • Cercanía de oficinas gubernamentales y autoridades de la Dirección provincial para mejor asesoramiento y control.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>GESTION:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación sobre el tema en eventos científicos y culturales con otras instituciones educativas. <p>LIDERAZGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tema de liderazgo no se incluye en las planificaciones. • Falta de apoyo y seguimiento directo por parte de los padres de familia. <p>VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se determina poco tiempo para el desarrollo de las temáticas de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de modelos ideales de familias lo que ocasiona una baja autoestima. • Hogares desorganizados, incompletos, reorganizados, alumnos sin hogar.

Fuente: instrumentos Técnicos institucionales (PEI, POA, Código de Convivencia)
 Elaboración: Ramiro Ramos I.

Haciendo el balance de la matriz FODA, existen fortalezas importantes en la institución que son aprovechadas, la más significativa es la existencia de un Departamento de Orientación, que constituye el eje para la implementación y el desarrollo de los valores de los estudiantes. En el POA, al igual que en el PEI, se determinan espacios para la aplicación de temáticas que tienen relación con valores.

El Código de convivencia elaborado y en vigencia en la institución es un instrumento que ayuda enormemente a la convivencia pacífica entre los miembros de la institución educativa.

No deja de ser relevante la capacitación y el compromiso tanto de autoridades como de docentes, considerando que la capacitación en áreas del conocimiento no necesariamente significa que el maestro pueda desempeñarse de manera eficiente específicamente cuando se trata de utilizar técnicas de enseñanza de liderazgo y valores para la formación integral de los estudiantes.

En relación a las debilidades encontradas, el escaso tiempo asignado al desarrollo de los temas es preocupante, porque no promueve a la participación activa de los alumnos ya que el profesor de turno se limita a organizar la actividad en el mejor de los casos y por tanto su participación es mínima y usualmente deja al criterio del estudiante el desarrollo de la temática.

La escasa participación sobre temas de liderazgo y valores cuando se dan eventos de tipo científico y cultural con otros establecimientos, no permite el fortalecimiento del área social y también de la convivencia armónica.

En lo relacionado con las amenazas, la baja autoestima, que también está relacionada con la desorganización familiar de los estudiantes influye de manera significativa en el bienestar, el rendimiento académico y las actitudes que tienen directa relación con los valores vivenciados por los alumnos.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

En el colegio particular Juan León Mera, desde la primera reunión realizada con los directivos, autoridades y profesores en la que se propuso la investigación, se demostró interés y por lo tanto se comprometieron a colaborar con el trabajo investigativo, lo que se evidencia en la firma del acta de compromiso con la Rectora, se procedió conforme a lo programado a realizar las respectivas encuestas y las entrevistas a los diferentes sectores de la comunidad educativa del establecimiento.

A través de Inspección General se coordinó los horarios respectivos para la aplicación de los instrumentos a los Directivos, tanto para la aplicación de la encuesta como para la entrevista, lo que nos ha permitido obtener los resultados siguientes:

4.2.1. De los directivos

Tabla 9.

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO PARTICULAR "JUAN LEÓN MERA".

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	1	17
b. Coordinadores de área	4	66
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	1	17
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 9

Pregunta: ¿Cómo están Organizados los equipos de trabajo en su institución?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Permite analizar la forma de organización de trabajo en el colegio, se observa que mayormente se lo hace mediante coordinadores de área que son quienes organizan el aspecto señalado, esto lo evidencia el 66% de respuestas de los directivos, en tanto que el rector y el trabajo individual se encuentra en un 17% respectivamente.

Tabla 10.

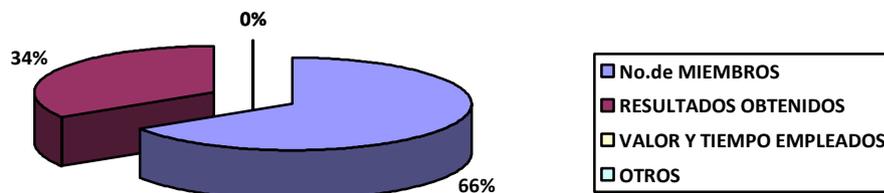
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN EL COLEGIO PARTICULAR "JUAN LEÓN MERA".

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	66%
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	34%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 10

PREGUNTA: ¿Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Determina conocer aspectos que los directivos consideran para definir el tamaño de la organización, en este caso la respuesta que expresan los directivos se inclina por el número de miembros un 66%, lo que hace deducir que se considera más la cantidad (número de clientes) que la calidad de la institución o el prestigio que la organización pueda tener. Los resultados obtenidos en la institución son considerados en un 34%, y el valor y tiempo empleados no son tomados en consideración.

Tabla 11.

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

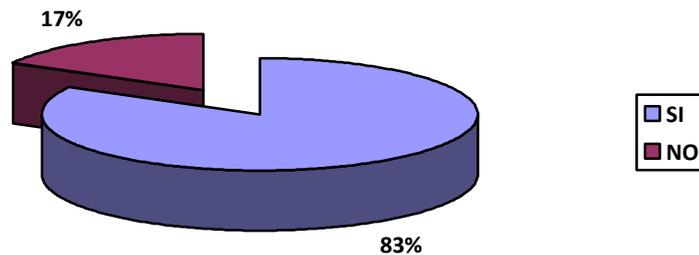
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83%
b. No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 11

PREGUNTA:

¿Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

La gran mayoría de directivos en un 83%, consideran que se encuentra establecido un manual de normas y reglas para los miembros en la institución y se refieren al reglamento interno, código de ética y más disposiciones reglamentarias. El 17% de los directivos encuestados opina que no se toma en cuenta.

Tabla 12.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

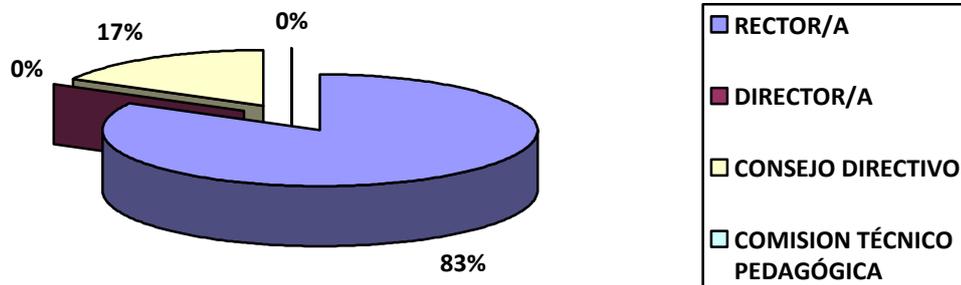
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Rector/a	5	83%
b. Director/a	0	0
c. Consejo Directivo	1	17%
d. Comisión Técnico pedagógica		
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 12

PREGUNTA:

¿El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por?:



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

La mayoría de los encuestados en un 83%, consideran que el rector como figura central de la institución es quien lidera y toma las decisiones. Esta respuesta implica que para los directivos consultados su autoridad está bien representada. El Consejo Directivo se menciona en un segundo plano con el 17%.

Tabla 13.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

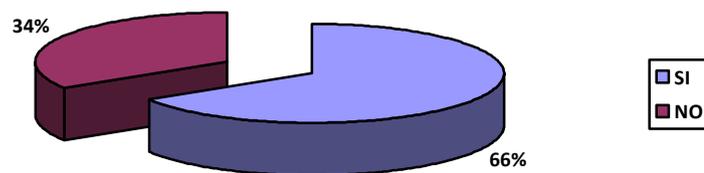
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	66%
b. No	2	34%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 13

PREGUNTA:

¿Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo

A la pregunta sobre delegación de la toma de decisiones a los colaboradores, la mayoría de directivos responde afirmativamente en un 66%, lo que se considera una política adecuada ya que el líder necesita apoyarse en grupos de colaboradores para la toma de decisiones. El 34% de Directivos no lo hace.

Tabla 14.

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

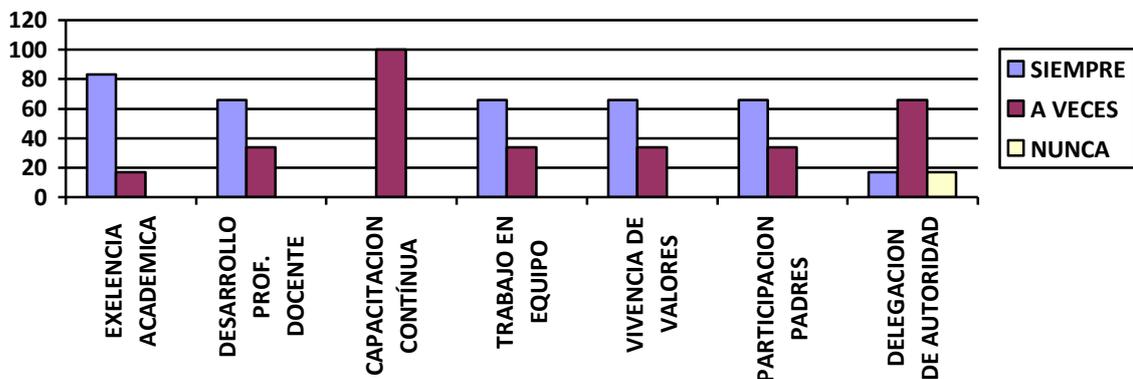
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	5	83	1	17	0	0
B	Desarrollo profesional docente	4	66	2	34	0	0
C	Capacitación continua de los docentes	0	0	6	100	0	0
D	Trabajo en equipo	4	66	2	34	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	66%	2	34%	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	17%	4	83%	1	17%

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 14

PREGUNTA:

¿Su administración y liderazgo del centro educativo promueve?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

La pregunta visualiza las acciones que son promovidas por directivos los que “siempre” promueven la vivencia de valores en la institución en un 100%, seguido de un 83% de promover la excelencia académica. En tanto que delegación de autoridad a grupos de decisión se lo hace únicamente “a veces” en un porcentaje del 83%, dato que indica que las decisiones son en su mayoría tomadas por sus directivos.

Tabla 15.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

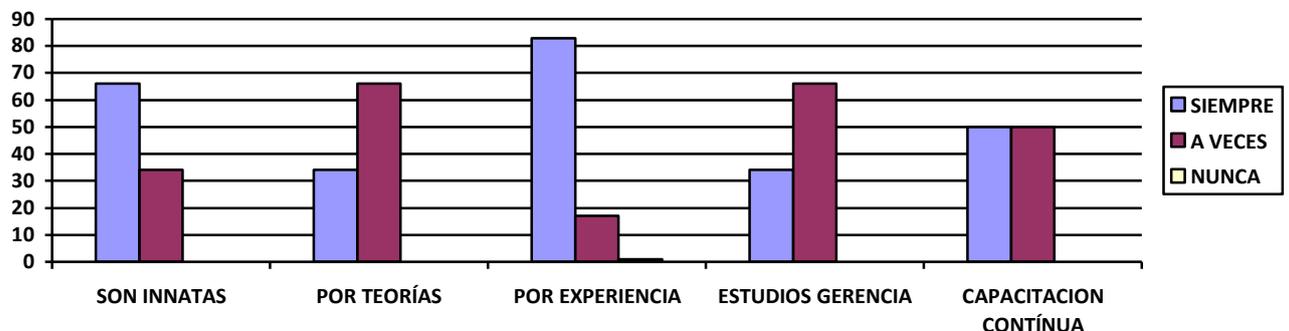
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	66	2	34	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	34	4	66	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83	1	17	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	34	4	66	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	50	3	50%	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos aplicada en el Colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 15

PREGUNTA:

¿Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Los directivos institucionales señalan mayoritariamente en un 83% que las habilidades de liderazgo son adquiridos a través de la experiencia y en segundo plano el 66% indican que son innatas. Descartan y dan menor importancia a la preparación académica un 50% de encuestados. Es posible afirmar que le dan poco valor al aspecto académico ya que consideran que las habilidades gerenciales se desarrollan por estudios en un menor porcentaje 34%.

Tabla 16.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

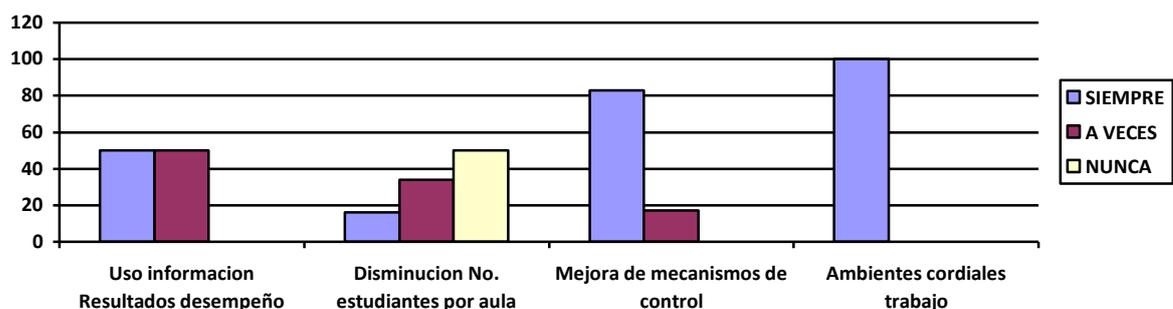
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	50	3	50	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16%	2	34%	3	50%
C	La mejora de los mecanismos de control	5	83%	1	17%	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 16

PREGUNTA:

¿Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Para los directivos consultados la existencia de ambientes cordiales de trabajo en el 100% y la mejora en los mecanismos de control en el 83%, determinarán un mejor desempeño y progreso institucional. En un mínimo porcentaje 16% consideran promover la disminución de alumnos por aula, apreciación lógica al ser una institución particular.

Tabla 17.
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

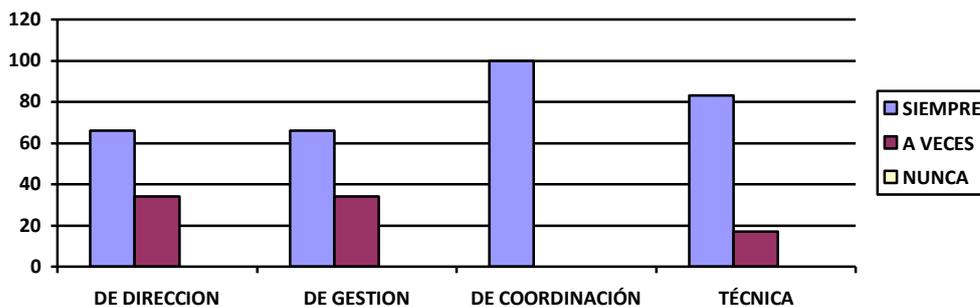
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección, consejo escolar, consejo académico, etc.	4	66%	1	34	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66%	1	34%	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 17

PREGUNTA:

¿De los diferentes organismos escritos a continuación, cuales se encuentran en su institución?



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

En la institución investigada los organismos de coordinación como jefe de estudios, coordinador son los que se encuentran presentes siempre, lo afirman el 100% de encuestados, seguido del 83% de área técnica y el 66% de dirección y gestión.

Tabla 18.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES

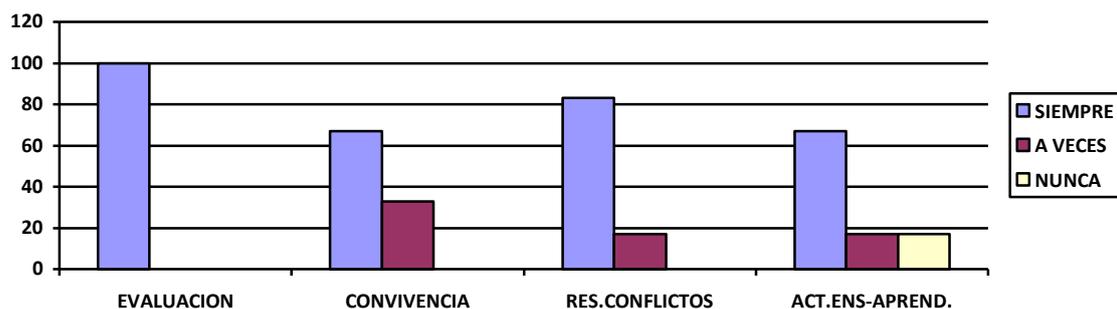
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100	0	0	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	67	2	34	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83	1	17	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67	1	17	1	16

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 18

PREGUNTA:

¿El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

En la institución, principalmente el equipo educativo está encargado del seguimiento y evaluación de los alumnos, lo afirman en un 100%, en tanto que tratar conflictos y resolverlos lo hacen siempre en un 83%, dejando la convivencia y las actividades de enseñanza aprendizaje en un 67%.

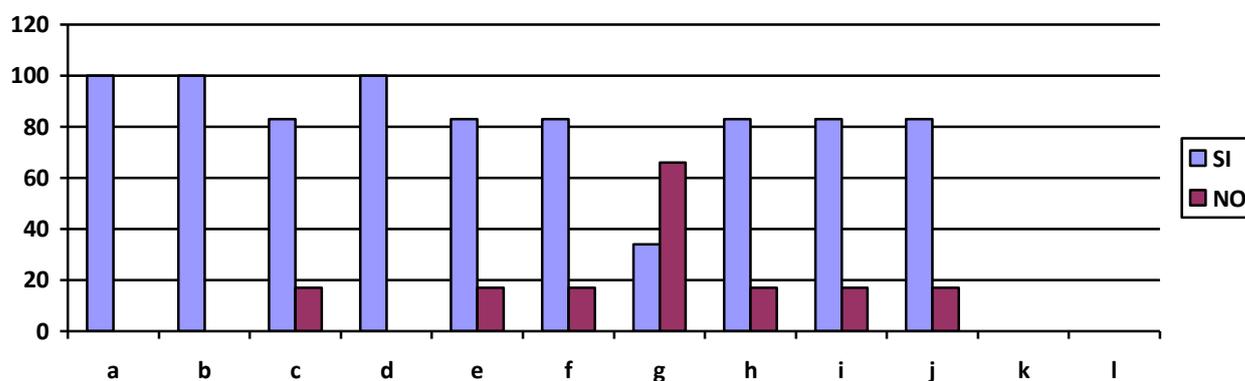
Tabla 19.
LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83	1	17
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83	1	17
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83	1	17
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	34	4	66
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83	1	17
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83	1	17
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83	1	17

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 19

PREGUNTA: Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de:



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Los departamentos didácticos cumplen su obligación de organizar y desarrollar enseñanzas, formular propuestas, actualizar la metodología en 100%, a excepción de elaborar una memoria periódica, acción que la realizan apenas en un 34%.

Tabla 20.
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

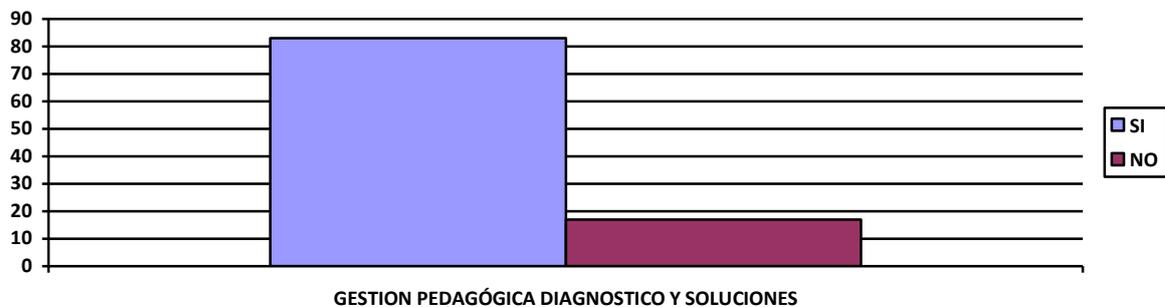
Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio JUAN LEON MERA
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 20

PREGUNTA:

¿La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico?.



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

A criterio de los directivos, la gestión pedagógica en el colegio si cumple su labor en un 83%, lo que demuestra un trabajo adecuado, esto estaría reflejado en la oferta de 5 especializaciones, pensando en las necesidades de estudiantes y la comunidad. La opinión de que no lo hace está en el 17%.

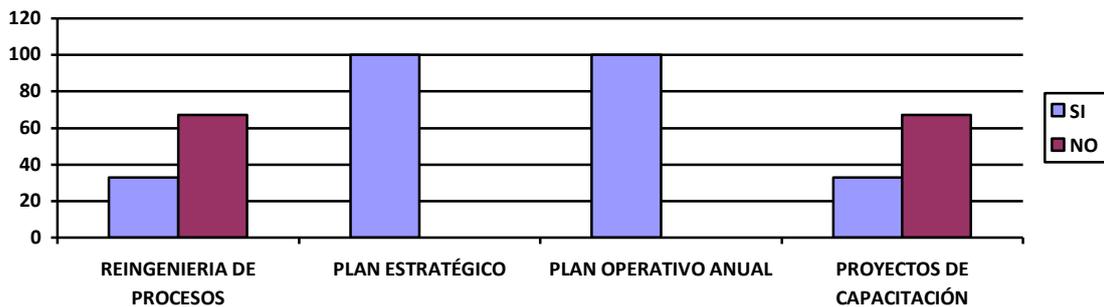
Tabla 21.
MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	33	4	67
B	Plan estratégico	6	100	0	0
C	Plan operativo anual	6	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33	4	67

Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 21

PREGUNTA: En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:



Fuente: Encuesta a directivos aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Como se puede apreciar en el gráfico 13, los directivos afirman que en la institución se han realizado los Planes Operativos Anuales y los Planes Estratégicos en un 100%, y que en un menor porcentaje (33%) se han realizado proyectos de capacitación a docentes, de igual manera, la institución no ha efectuado una Reingeniería de procesos según el 67% de los directivos encuestados.

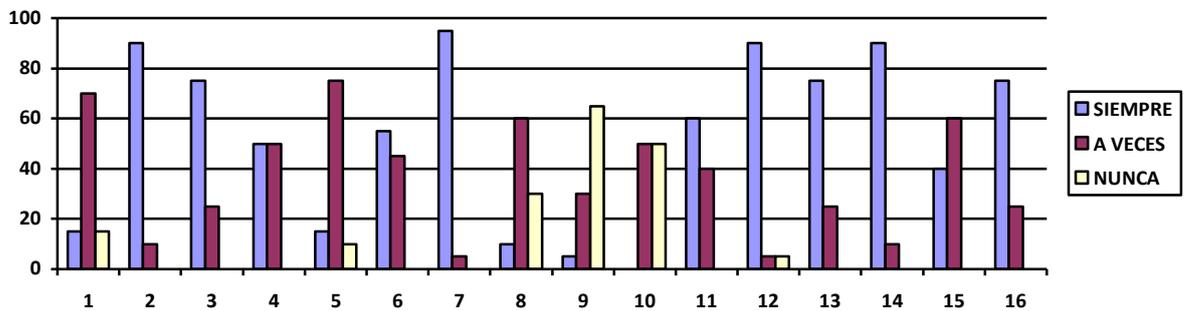
4.2.2. De los profesores

Tabla 22.
RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	14	70	3	15
2	El liderazgo en la institución educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	18	90	2	10	0	0
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	15	75	5	25	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias- sociedad civil- padres y representantes-consejo estudiantil con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	10	50	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	15	75	2	10
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55	9	45	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95	1	5	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	12	60	6	30
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	1	5	6	30	13	65
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.	0	0	10	50	10	50
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la institución.	12	60	8	40	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	18	90	1	5	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	75	5	25	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	18	90	2	10	0	0
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	8	40	12	60	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	0	0

Fuente: Encuesta a docentes aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 22.
RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta a docentes aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

En la encuesta aplicada a los docentes, se puede advertir que la opción “siempre” tiene una constante en la mayoría de las interrogantes planteadas, lo que da una idea de reconocer un funcionamiento adecuado de las acciones institucionales, las otras dos opciones son consideradas en algunos aspectos sin que se consolide una apreciación concreta en lo consultado a los maestros.

Los maestros responden mayoritariamente que a veces la definición de docente líder está relacionada con el cuestionamiento de los dirigentes, que el liderazgo “siempre” está ligado a la innovación esto opinan en un alto porcentaje un 90%.

La institución a través de sus directivos siempre promueve la importancia y procuran brindar un ambiente agradable para los estudiantes, opinan en un 75%. En tanto que la ponencia de que se promueve la investigación está dividida a la mitad.

Cuando se trata de realizar nuevos métodos de enseñanza los docentes consideran que existe siempre resistencia en los padres un 15%, la mayoría tres de cada cuatro (75%) considera que a veces y apenas uno de cada 10, considera que no hay resistencia.

En un 95% los maestros reconocen que el proceso de enseñanza de valores es el eje transversal de la formación integral de sus alumnos.

Nueve de cada 10 docentes encuestados se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director y aceptan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa, en un 40% consideran que siempre los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores, en tanto que el 60% opina que solamente a veces se procede de esta manera.

Mayoritariamente (90%), los docentes encuestados opinan que los directivos mantienen el liderazgo y gestión tanto en el área académica como en lo administrativo y financiero, situación lógica puesto que la institución por ser particular tiene que mantener un liderazgo acorde con sus objetivos.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 23.

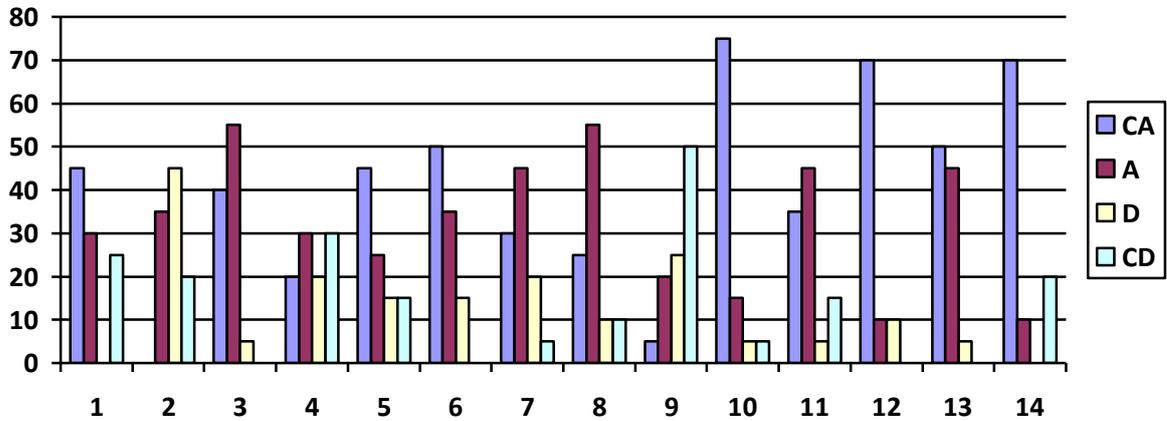
RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	45	6	30	0	0	5	25
2	Las autoridades hablan más que escuchan de los problemas de los estudiantes	0	0	7	35	9	45	4	20
3	El liderazgo conductual orientado a la <i>realización de tareas</i> es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	11	55	1	5	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	6	30	4	20	6	30
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	9	45	5	25	3	15	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	50	7	35	3	15	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	9	45	4	20	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	11	55	2	10	2	10
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	4	20	5	25	10	50
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	3	15	1	5	1	5
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	7	35	9	45	1	5	3	15
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	14	70	2	10	2	10	2	10
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	9	45	1	5	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	2	10	0	0	4	20

Fuente: Encuesta a estudiantes aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

CA= Completamente de acuerdo
A = De acuerdo
D = En desacuerdo
CD = Completamente en desacuerdo

Gráfico 23.
RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta a estudiantes aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

CA= Completamente de acuerdo
A = De acuerdo
D = En desacuerdo
CD = Completamente en desacuerdo

El mayor porcentaje de los estudiantes están completamente de acuerdo que en las clases les permiten expresen su opinión, se realizan trabajos en grupo, y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Están de acuerdo que el liderazgo conductual está orientado a realizar tareas y este se observa en el ambiente escolar.

Sin embargo, están en completo desacuerdo y manifiestan su inconformidad al señalar que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Otro desacuerdo importante está relacionado con que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, es decir, está fallando la metodología.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 24.

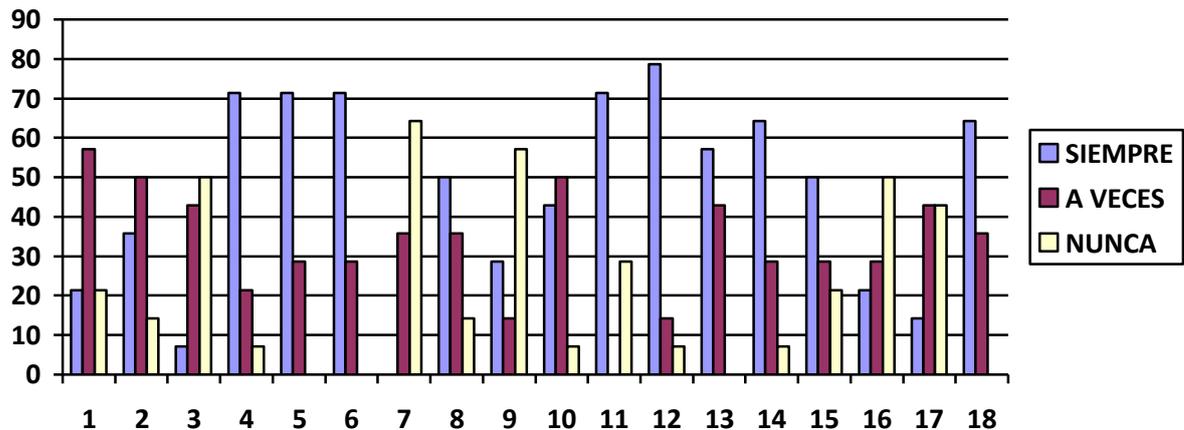
RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres/madres de familia.	3	21,4	8	57,1	3	21,4
2	Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes y ayudan a resolverlos.	5	35,7	7	50	2	14,3
3	Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	7,1	6	42,9	7	50
4	Los padres/madres apoyan y se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	10	71,4	3	21,4	1	7,1
5	La institución educativa procura brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	71,4	4	28,6	0	0
6	La gestión de los directivos favorece las relaciones de colaboración entre los miembros de la institución.	10	71,4	4	28,6	0	0
7	Existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución.	0	0	5	35,7	9	64,3
8	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la institución	7	50	5	35,7	2	14,3
9	La relación de la institución con los padres se reduce a pedir apoyo o colaboración para limpieza, mingas, infraestructura.	4	28,6	2	14,3	8	57,1
10	Se da la participación de padres de familia en actividades programadas.	6	42,9	7	50	1	7,1
11	Se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	10	71,4	0	0	4	28,6
12	Las reuniones de padres de familia son para entrega de calificaciones	11	78,6	2	14,3	1	7,1
13	Se informa oportunamente a los padres sobre problemas de aprendizaje o situaciones de disciplina de los alumnos.	8	57,1	6	42,9	0	0
14	Se informa periódicamente del avance de los aprendizajes de los estudiantes	9	64,3	4	28,6	1	7,1
15	Se desarrollan proyectos conjuntos de apoyo a los estudiantes.	7	50	4	28,6	3	21,4
16	La institución realiza eventos, cursos, encuentros en los que participan los padres de familia.	3	21,4	4	28,6	7	50
17	Se han realizado reuniones con padres para la elaboración de los Códigos de Convivencia.	2	14,3	6	42,9	6	42,9
18	La institución practica la enseñanza de ética y valores en los estudiantes.	9	64,3	5	35,7	0	0

Fuente: Encuesta a padres de familia aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Gráfico 24.

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



Fuente: Encuesta a padres de familia aplicada en el colegio Juan León Mera
Elaborado por: Ramiro Ramos Idrovo.

Como resultado de la encuesta al primer cuestionamiento, los padres de familia dicen que su opinión “siempre” se la tiene en cuenta en un bajo porcentaje (21%), el mismo porcentaje opina que nunca se lo hace, en tanto que la opinión mayoritaria (57%), expresa que solo a veces su criterio es tomado en cuenta por las autoridades institucionales. Lo que permite deducir que la opinión de este importante sector de la comunidad educativa es poco considerado para la toma de decisiones.

La opinión de que las autoridades escuchan problemas estudiantiles y ayudan a resolverlos es dividida, ya que lo hacen “a veces” en un 50%.

Más de la mitad de padres encuestados opinan que “siempre” apoyan y se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades (71,4%); se procura brindar un buen ambiente a los estudiantes (71,4%); que la gestión de los directivos favorece las buenas relaciones (71,4%); de forma coordinada se trata los conflictos que puedan surgir (71,4%); se informa oportuna y periódicamente de problemas y avances académicos de los estudiantes (57,1%) y que la institución practica la enseñanza de ética y valores (64,3%).

De los cuestionamientos anteriores, es posible apreciar que existe una buena opinión de los padres de familia en relación a los aspectos señalados, es decir, en aspectos sobre la gestión directiva, la relación interna, la forma de resolución de problemas y la enseñanza.

De las respuestas dadas en un 50% se puede observar que “nunca” existe resistencia y escepticismo cuanto se trata de implementar nuevos métodos de enseñanza. Que no existe un desacuerdo continuo con el rector (64%), tampoco se reduce la relación institución-padres solo a pedir colaboración o apoyo (57%).

Un alto porcentaje sobre 70% de los padres piensan que las reuniones se realizan siempre para entrega de calificaciones. Esta apreciación de los padres de familia, permite afirmar que las reuniones son convocadas y se desarrollan conforme a lo que se planificó puntualmente.

Un dato importante es el de la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades por parte de los padres, se sitúa “siempre” en el 50%, a veces un 35,7% y el 14,3% nunca lo hace. Esto nos da la idea que las decisiones tomadas por los Directivos institucionales no tienen una muy buena aceptación.

4.2.5. De la entrevista a directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

De la entrevista realizada a Directivos del colegio Juan León Mera, en relación a la primera pregunta que se refiere a que si se cuenta con un manual o reglamento interno que contemple como se deben realizar las tareas de liderazgo, las respuestas en su mayoría se dirigen a interpretar que se está cumpliendo las leyes y reglamentos establecidos en los que intrínsecamente se contempla la realización de estas tareas de liderazgo.

Por las respuestas dadas por los directivos entrevistados es posible concluir que la forma de actuar ante un conflicto con alguno de los docentes, necesariamente es a través del diálogo y la comunicación.

La institución tiene elaborado su Código de Convivencia institucional, que su construcción se lo hizo en forma participativa entre los miembros de la comunidad educativa, que se capacitó y se socializó sobre el contenido del documento.

Los valores institucionales que busca desarrollar la institución a criterio de los directivos entrevistados, entre los más importantes es el respeto hacia toda la institución, la honestidad en todos los actos y el amor por lo que se hace, que es el más fundamental.

Las características que visualizan los directivos en un “líder educativo” coinciden en su gran mayoría, es decir, se habla de responsabilidad, innovación, creatividad, honestidad, que inspire confianza, que tenga una buena relación con los subordinados, que siempre este dando un valor agregado a la educación y no encasillarse en lo tradicional..

En lo que se refiere al tipo de liderazgo institucional, los directivos de se refieren a que en la institución se aplica el tipo democrático de liderazgo, sin embargo, por los comentarios realizados en cuanto a la realidad institucional, se puede apreciar que no se encuentran totalmente convencidos de que realmente esto suceda debido a que la institución es particular y por lo tanto necesariamente, las decisiones de importancia y especialmente aquellas en las que se involucra el aspecto financiero son tomadas por los accionistas y directivos .

Una de las preocupaciones que se pudo apreciar entre los directivos entrevistados es que no hay una idea coordinada en cuanto a los instrumentos de planificación existentes en el colegio, debido a que la mayoría de estos instrumentos técnicos son manejados, es decir, analizados y aprobados por rectorado, vicerrectorado o coordinación general, a excepción de los documentos que manejan los docentes y los departamentos que son específicos de cada área.

La visión y misión institucionales se está cumpliendo con la realización de las actividades debidamente planificadas y programadas, que tienen un seguimiento permanente por parte de las autoridades, que se ve reflejado en la observación de los objetivos y esto ayuda y revitaliza estratégicamente a la institución educativa.

4.2.6. Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1. Falta capacitación docente, en temas de liderazgo y valores.</p>	<p>No existe un plan permanente de capacitación y organización del personal docente.</p>	<p>Escasa motivación de los docentes en actualización académica.</p>
	<p>Carga horaria dedicada por completo a labores docentes, se prioriza el cumplimiento programas establecidos internamente y por disposiciones ministeriales.</p>	<p>Limitación en conocimiento de técnicas y métodos para impartir el educación en liderazgo y valores.</p>
	<p>Falta de planificación de jornadas de capacitación docente, en temas de liderazgo y valores. No existe asignado un presupuesto de manera permanente para la capacitación docente, en la temática de liderazgo y valores.</p>	<p>Inadecuada organización de las actividades de los directivos para esta acción.</p>
<p>Problema 2. Limitada aceptación del liderazgo institucional</p>	<p>Comunicación con relativa dificultad entre directivos y profesores</p>	<p>Poca aceptación de autoridad del liderazgo.</p>
	<p>Disposiciones poco claras, escasamente difundidas que provocan confusión y malestar.</p>	<p>Confusión entre los miembros de la comunidad</p>
	<p>Relación laboral docente comprometida, pero con falencias y dificultades.</p>	<p>Desmejora en el rendimiento laboral.</p>
<p>Problema 3. Falta de compromiso, de los docentes para atender problemas estudiantiles</p>	<p>Escasa preocupación de los problemas del grupo.</p>	<p>Alumnos relegados, ignorados.</p>
	<p>No existe empoderamiento de los docentes.</p>	<p>Alumnos con baja autoestima</p>
	<p>Prioridad a enseñanza de conocimientos.</p>	<p>Escasa posibilidad de resolver problemas individuales.</p>

5. DISCUSIÓN

Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas y de acuerdo con los objetivos planteados se obtuvieron los resultados los cuales se contrastan y son observados en cada uno de los sectores investigados.

Para realizar el trabajo investigativo en el colegio particular Juan León Mera se procedió a la aplicación de instrumentos técnicos y la recolección de los datos considerando el tamaño de la población investigada y por lo tanto, en el caso de directivos y personal docente la investigación se la realizó a todos sus integrantes, en cambio, la toma de una muestra selectiva se aplicó para el sector de estudiantes y padres de familia.

Es importante señalar que la población consultada ofreció una excelente colaboración, situación que permitió obtener la información requerida de manera ágil y sin contratiempos de forma directa y confiable.

El procesamiento de a la información recopilada se lo puede resumir en los siguientes pasos: Depuración de datos, Codificación de la información, elaboración de cuadros y gráficos, análisis y discusión de resultados y conclusiones que conducen a elaborar una propuesta de mejora.

En las entrevistas realizadas a los directivos se plantean interrogantes relativas en primer lugar a la forma en que se abordan los conflictos con los profesores y en declaraciones realizadas por éstos, señalan que la manera de actuar con los docentes ante un conflicto es a través del diálogo y la comunicación en un 100% de casos, basándose esta afirmación en las reglas establecidas por la institución en su Código de Ética, el cual establece que si bien las relaciones entre directivo y docente y entre pares debe ser fundamentadas en principios de lealtad, respeto, consideración y solidaridad, inmediatamente que se rompa este esquema aparecen las sanciones, en las que el docente puede ser separado de la institución por la autoridad competente.

Otro cuestionamiento hace referencia a las características que los directivos aprecian en un líder educativo y sus respuestas coinciden en un 100% con la teoría

consultada, se habla del líder con responsabilidad, creatividad, honestidad, que inspira confianza, que tiene una buena relación con los subordinados. Básicamente es lo que manifiesta Manuel Guillen Parra (2009), argumentando además como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar sus competencias profesionales, y el interés profesional en la educación y su mejoramiento, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

En lo que se refiere al tipo de liderazgo institucional, si bien los directivos al contestar la entrevista, consideran que el tipo democrático de liderazgo es el más afín con la institución, sin embargo de esgrimir algunos argumentos a favor durante la entrevista, al ser una institución particular que protege los intereses económicos de sus propietarios y que en ciertos casos obliga a los directivos a tomar decisiones sesgadas que en ocasiones afectan al personal docente y administrativo que labora en la institución, se podría afirmar que el liderazgo en esta institución no es totalmente democrático.

El colegio tiene elaborados el Código de Convivencia institucional y su Reglamento Interno, estos documentos tienen estrecha relación entre sí, pues el primero constituye la base para la elaboración del segundo (Acuerdo Min. No. 182, 2007).

Para los directivos las reglas, normas y procedimientos están determinando las tareas de los miembros de la institución y se refieren a reglamento interno, código de ética y otras disposiciones. En ninguno de estos documentos se indica cómo, cuándo y quién debe llevar adelante la tarea de liderazgo que deberá ser manejado por rectorado o coordinación general.

En concordancia con lo que sucede en la actualidad, a criterio de los directivos se está dando impulso a la educación en valores, la institución busca desarrollar en su alumnado valores morales, éticos y sociales, lo que coincide con la teoría consultada en especial con lo que propone Correa C. (2009).

En la encuesta aplicada los directivos, han manifestado que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está conducida por los respectivos coordinadores de cada una de las áreas (66%), lo cual es positivo

puesto que una de las mejores formas de administración es la delegación de funciones y el trabajo en equipo, (Huber G. 2011).

Entre los aspectos que toman en cuenta los directivos de la institución para medir el tamaño de la organización, responden en un 66% que le dan prioridad al número de miembros de la organización y consideran menos importantes aspectos como son los resultados obtenidos (34%) o el valor o el tiempo empleados en la institución (0%). Esto, permite concluir que si se da prioridad al número de estudiantes, es porque de ello depende económicamente la institución por ser particular.

El 83% de los directivos encuestados afirma de las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos refiriéndose a documentos legales y no precisan como documentos internos del establecimiento educativo.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector de la institución en un 83%. En tanto que el Consejo Directivo tiene el 17% de aceptación. Esto implica que el liderazgo está en manos de las autoridades institucionales.

En lo referente a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 66% de directivos delega esta acción, lo que es una forma adecuada de que tiene el líder de apoyo.

De acuerdo a las respuestas proporcionadas en la investigación la administración promueve siempre en un 100% la vivencia de valores como un eje transversal que consta en la correspondiente planificación curricular y la excelencia académica en un 83%, en tanto que en el 66% el desarrollo profesional docente, el trabajo en equipo y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

A criterio de los directivos encuestados, para el 83% las habilidades de liderazgo se adquieren por la experiencia y un 66% consideran que son innatas, dejan en un plano totalmente secundario (34%) a la preparación académica por estudios de gerencia; manifestación que se contrapone a lo expresado por Manuel Guillén Parra (2009) que indica que el líder no nace, se hace; que el liderazgo es algo susceptible

de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Los directivos institucionales consideran que son determinantes para optimizar el desempeño y progreso de la institución educativa la existencia de ambientes cordiales de trabajo (100%) y la mejora de los mecanismos de control (el 83%), el 50% afirman que el uso de información de resultados de desempeño es referencia que ayudaría a diagnosticar problemáticas y con la aplicación de medidas pertinentes mejorar su calidad de gestión. Apenas un 16% considera la disminución de estudiantes por aula para esta promoción.

En cuanto a los materiales de planificación educativa, el 100% de directivos afirman que la institución ha elaborado únicamente los documentos técnicos básicos exigidos por las autoridades ministeriales, esto es, el Plan estratégico y el Plan Operativo Anual. El 33% afirma que se ha realizado Reingeniería de procesos y Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes, acciones consideradas una estrategia de cambio organizativo como metodología para la optimización institucional como sugiere Martín-Moreno C. (2007).

El 67% de Directivos responden que la institución no cuenta con proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, lo que constituye una gran falencia, puesto que uno de los principios para dirigir de manera eficiente la administración de recursos humanos es la capacitación de sus miembros que permitirá mejorar el nivel de rendimiento, la calidad de producción y sobre todo elevar el autoestima de los maestros que se sentirán más necesarios y valiosos en su desempeño profesional y realización personal, esto es parte de lo que propone Chiavenato I. en su obra Administración de recursos humanos (2007).

En la encuesta realizada a los docentes, éstos observan resistencia en los padres cuando se trata de implementar innovaciones o nuevos métodos de enseñanza. (Siempre un 15% y a veces un 75%). En sus respuestas, otra apreciación es que los docentes consideran que existe resistencia de parte de ellos o de las autoridades cuando se desarrollan métodos nuevos de enseñanza-aprendizaje (a veces 60%).

Los maestros responden que el liderazgo está ligado a la innovación, merito de la institución es brindar en lo posible un ambiente agradable y reconocen que el proceso de enseñanza de valores es el eje transversal de la formación integral de los educandos.

Los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director (90%) y aceptan que los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica, siempre en un 90%, el 75% consideran también que los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores.

El 50% de profesores argumentan que nunca existe desacuerdo con el rector en tanto que el 50% indica que a veces. Esta respuesta permite apreciar que no existe una aceptación total de las disposiciones, cuestionadas por divergencia o por falta de comunicación. Asumen que existe una admiración parcial del liderazgo y gestión institucional (40%), lo cual es preocupante, porque el estar obligados implica aceptar pero no compartir, esto deberá ser muy bien analizado puesto que se contrapone a las condiciones necesarias que deben darse para que se optimice la labor docente. Como manifiesta G. L. Stewart (2003) que se manifiestan como efectos de la tipología del liderazgo.

Por su parte, los estudiantes del colegio Juan León Mera, consideran un 45% que están en completo acuerdo que el director toma en consideración sus opiniones, manifiestan el 75% que en las clases de manera normal pueden expresar su opinión, el 75% dice que en la metodología empleada se realizan trabajos en grupo, y un 70% que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

En cuanto a la metodología empleada, el 50% opinan que rara vez en las clases se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, es decir, esta es una de las falencias de los docentes en la institución, no hay innovación en este aspecto.

Opinan los estudiantes que el liderazgo conductual está orientado a realizar tareas y este se observa en el ambiente escolar (sumados CA Y A el 95%). Están en completo desacuerdo y manifiestan su inconformidad al señalar que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes en un 50%.

De la encuesta a padres de familia, la respuesta en relación a la pregunta de que el si el rector tiene en cuenta sus opiniones, manifiestan de forma que esto sucede únicamente a veces el 57,1%. En cambio, dan la opinión el 35.7% siempre y el 50% a veces en lo referente a la apreciación que tienen sobre si las autoridades escuchan a los estudiantes.

Los padres de familia de la institución, admiten que la relación entre colegio-padres no solo existe cuando es para pedir ayuda o en el caso de las reuniones de entrega de calificaciones 78%. Sin embargo, los padres reconocen que no son tomados en cuenta para ciertas actividades entre las que estarían las de integración, cursos de capacitación y decisiones referentes a sus hijos que no involucren la parte docente.

Al momento de aplicar las encuestas se pudo estimar un ligero malestar de algunos padres, ya que se sienten aislados en cuanto a su participación en la institución y manifestaron que les gustaría intervenir más directamente en actividades que realiza la institución para la educación de sus hijos.

Fue posible observar al momento de realizar las encuestas que la opinión de los padres de familia sobre la institución, en forma general es positiva en lo relacionado con la gestión y liderazgo de la institución consideran que está dirigida adecuadamente y sus aspiraciones para con sus hijos en cuanto al aprendizaje es de optimismo, consideran que sus hijos luego de salir del colegio tendrán buenas oportunidades de superarse.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

- Al analizar documentos técnicos, en el Plan Operativo Anual se observa que siendo el tema de liderazgo y valores un eje transversal y de mucha importancia, es muy poco el tiempo destinado específicamente en la carga horaria para la formación en valores de los estudiantes.
- Los directivos institucionales manifiestan que el sistema organizativo de la institución está de acuerdo a sus intereses y expectativas, que por tratarse de un establecimiento particular está proyectado a generar beneficio económico.
- Por ser una institución particular el tipo de liderazgo es autoritario y sus decisiones son de aceptación obligatoria. El tipo de liderazgo educacional está evidenciado en las decisiones impositivas
- Como resultado de la encuesta a los directivos se recogieron criterios de gran importancia en esta investigación, como los referidos a la apreciación acerca de las habilidades directrices, sostienen que la excelencia se adquiere por experiencia y no principalmente por preparación académica.
- Los resultados de la encuesta a directivos exteriorizan una limitada comunicación con maestros y padres, los esquemas de planificación tradicionales y uno de los datos relevantes es que no existe proyectos de capacitación para el personal docente y administrativo.
- El personal docente de la institución, manifiesta que existe compromiso de trabajo y predisposición al cumplimiento de sus obligaciones.
- Se evidencia en la encuesta falta de una comunicación mucho más eficiente entre los directivos y docentes, puesto que, el 50% de profesores están frecuentemente en desacuerdo con el rector ya que algunas disposiciones son poco claras o escasamente difundidas, lo cual produce confusión entre los miembros de la comunidad educativa.

- En el sector alumnos, la apreciación de los estudiantes es que hace falta nuevas ideas, una metodología innovadora. Pero, principalmente el reclamo de los estudiantes es que los docentes se interesen por sus problemas.

RECOMENDACIONES:

- Es necesario incluir dentro del currículo institucional la asignatura de liderazgo y valores, lo cual permitirá desarrollar y potenciar sus capacidades, habilidades y destrezas facilitando su formación integral.
- Para solventar la recomendación anterior se pone en consideración de los directivos institucionales una propuesta de mejora que orientada a la capacitación docente, en temas de liderazgo y valores con el propósito de que sea posible de una forma técnica lograr una mejor formación de los alumnos.
- Se deberá concienciar en los directivos la necesidad de revisar algunas políticas instituidas para implementar en el colegio un liderazgo democrático y participativo, que las autoridades institucionales conciban al liderazgo educacional, no como la acción desarrollada por una persona en este caso la Rectora, sino como una acción colectiva de un equipo de maestros en su calidad de líderes que actúan en los diferentes niveles y áreas.
- Se debe mejorar la comunicación entre directivos y profesores, ya que servirá para incrementar positivamente las relaciones humanas y así aumentará el rendimiento laboral.
- Es necesario mejorar las relaciones entre maestros-alumnos, fomentar una actitud más consiente de su función, que no sea únicamente como profesores, de manera que asuman el papel de orientadores y se interesen por los problemas de sus alumnos.
- Los directivos deberán asignar un presupuesto económico permanente que permita realizar actividades de capacitación docente.
- Planificar reuniones de trabajo, actividades de integración y talleres con los padres de familia sobre temas que ayuden a desarrollar en sus hijos valores y características de liderazgo para orientarlos adecuadamente.

7. PROPUESTA DE MEJORA

TÍTULO: “Plan de capacitación a docentes en Técnicas didácticas para el proceso de enseñanza-aprendizaje de liderazgo y valores que permita una formación integral de los estudiantes y mejore la calidad de la educación en el colegio particular Juan León Mera”.

1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el tema de los valores tiene mucha vigencia, como dice Chavarría (2007), existe la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad, en todos los ámbitos se han dado iniciativas para fomentar los valores aunque en ocasiones sin éxito, es por esto que existe la necesidad de volver a los valores.

Como resultado de la investigación que se realizó en el establecimiento educativo se determinó que a pesar de existir dentro de las actividades extracurriculares acciones que enfocan la temática de los valores, esta actividad no se la está desarrollando con la energía y solvencia que amerita, ya que la formación de los valores se lo hace a través de charlas semanales en el minuto cívico, o con una reflexión inicial sobre un valor específico una vez por semana que es programado en los planes didácticos correspondientes.

En razón de esta consideración los establecimientos educativos y por consiguiente el Colegio particular Juan León Mera, presentan la necesidad de una estructura integradora que desde su visión, misión y objetivos implementen de manera continua el desarrollo y la práctica de valores personales e institucionales para lo que es de suma importancia contar con personal docente capacitado en el ámbito de liderazgo y valores, para que se refleje posteriormente en el mejoramiento de la calidad de la educación de sus estudiantes.

En la actualidad existen técnicas y procedimientos metodológicos que permiten llegar de mejor manera al adolescente, que el aprendizaje sea verdaderamente significativo y que pueda repercutir en un cambio de actitud positivo, por esta circunstancia no es suficiente la voluntad del docente sino que es imperioso que se capacite y actualice sus conocimientos, desarrolle sus destrezas para poder impartir a su vez de mejor manera sus enseñanzas.

La propuesta permitirá establecer el impacto que produce la acción docente en la gestión institucional y establecer los factores que influyen la aplicabilidad del liderazgo educativo, con la capacitación de los docentes mejorará la formación en valores de los estudiantes del colegio.

La capacitación docente se organizará contando con la autorización y apoyo de los directivos institucionales, debido a que todo el costo que implica este evento asumirá el colegio, por esta razón es necesario un proceso de concientización de los directivos y accionistas para lo que se efectuarán reuniones iniciales en las que se exponga la problemática y la planificación correspondiente.

Adicionalmente, como una de las acciones a cumplirse se programarán talleres de para padres de familia que incluirá temáticas sobre valores familiares, esta actividad será guiada por lo dirigentes de curso y se realizará de manera regular cuando menos una vez cada trimestre.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Capacitar al docente en técnicas para la enseñanza-aprendizaje de liderazgo y valores, mediante un seminario taller para conseguir el dominio de estrategias que facilitarán la formación integral de los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar la capacidad profesional del personal docente para promover acciones de liderazgo y valores en la institución.

- Identificar los factores que influyen en la aplicabilidad del liderazgo educativo en la gestión institucional y proponer alternativas para su mejoramiento.
- Propiciar la generación de políticas dentro de la institución que permitan desarrollar los temas de valores, concretándolos eficazmente en la práctica docente diaria con un seguimiento al proceso y su evaluación.
- Potenciar capacidades y destrezas de los adolescentes y jóvenes del colegio para que obtengan las herramientas que les permitan ejercer su liderazgo, con el pleno conocimiento de sus derechos y responsabilidades.

ACTIVIDADES

Con la finalidad de lograr los objetivos se plantean las siguientes actividades:

- Elaboración de Planificación y programación de un seminario-taller para la capacitación del personal docente en estrategias de enseñanza de liderazgo y valores, con la contratación de facilitadores expertos.
- Reunión con los directivos de la institución con el propósito de hacer conocer la propuesta de mejora y solicitar la autorización para concretarla.
- Socialización de la propuesta de capacitación dirigida a Directivos, Autoridades institucionales y docentes.
- Reunión de trabajo con los accionistas con la finalidad de conseguir el apoyo económico necesario para desarrollar la propuesta presentada.
- Elaboración y presentación de propuesta dirigida al Consejo Técnico institucional con la finalidad de que se incluya en el currículo la asignatura de liderazgo y valores a partir del siguiente año lectivo.
- Comprometer a directivos y accionistas que de manera permanente y como política institucional se incluya en el presupuesto económico anual de operaciones el costo de la capacitación para los docentes.

LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL

Las actividades programadas se realizarán principalmente en las instalaciones de la institución educativa ubicada en la ciudad de Quito, en la calle Venezuela y Mejía, las reuniones necesarias para planificar y organizar la capacitación se realizará en la sala de sesiones, en las oficinas de la administración o las aulas dependiendo del número de personas que intervengan. La capacitación tendrá lugar en el salón de actos del establecimiento.

Adicional a la ubicación estratégica del colegio, en lo referente a la facilidad de acceso tanto para alumnos como para los docentes el local de la institución reúne las facilidades para la actividad pedagógica, por lo que realizar la capacitación es factible.

POBLACION OBJETIVO

La población beneficiaria fundamentalmente serán los doscientos estudiantes del colegio Juan León Mera, ya que al recibir los 21 directivos y docentes la capacitación necesaria les permitirá llegar de mejor manera a sus alumnos y por tanto la consecución del objetivo que es la formación en valores y liderazgo.

De igual manera, los padres de familia tendrán la posibilidad de recibir charlas de capacitación y talleres sobre valores y educación familiar a fin de mejorar la visión referente a la educación de sus hijos en valores, eventos que serán impartidos por los docentes en cada uno de los cursos.

SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La sostenibilidad financiera de esta propuesta de capacitación constituye condición para lograr una mayor efectividad o impacto del proyecto en el desarrollo de las acciones previstas, económicamente se sustenta en el presupuesto de la institución, por lo cual es importante la aceptación de las autoridades y los propietarios a fin de que provean los recursos necesarios para su ejecución.

En lo correspondiente a la parte técnico-pedagógica es necesario incluir la propuesta en los documentos de planificación: el Plan Estratégico Institucional, en el Plan Operativo Anual y en los respectivos planes de Área, con el objeto de que sea tratado el tema de educación en liderazgo y valores en un primer plano y con la importancia requerida.

En la parte humana, los directivos y docentes, padres de familia y alumnos deben sensibilizarse para aceptar la necesidad de implementar el proyecto ya que ellos van a ser los actores y beneficiarios de la acción.

TALENTOS HUMANOS:

Los talentos humanos que participarán en la propuesta están constituidos por:

- Directivos institucionales: Rectora, Vicerrector, Inspector General.
- Participarán 18 docentes, tanto de EGB como de Bachillerato.
- Coordinador del Departamento de Orientación y Bienestar institucional (DOBE)
- Investigador.
- Conferencista con experticia en el tema de liderazgo y valores.
- Los alumnos y alumnas del colegio como beneficiarios directos.

RECURSOS TECNOLOGICOS:

Como recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del taller de capacitación, se utilizarán los siguientes:

- Computador portátil
- Proyector de imágenes (infocus),
- Flash memory,
- CD's.
- Videos relativos al tema de valores.

RECURSOS MATERIALES

Para la ejecución del Taller, se procurará cubrir con todos los requerimientos para un buen desarrollo del evento se proveerá la cantidad necesaria de recursos materiales tales como:

Carpetas para los participantes, hojas de papel bond, lápices.

Se utilizará:

Pliegos de papel bond, franelógrafos, maskín tape, marcadores de tiza líquida y marcadores permanentes.

RECURSOS FISICOS:

Será necesario para desarrollar este evento un local adecuado, por lo que se aprovechará que el establecimiento cuenta con:

- Salón de actos.
- Aulas.
- Patios de la institución, para aplicación de dinámicas y otras actividades.

Adicionalmente, en el caso de reuniones de planificación con un número reducido de personas las oficinas de la institución ofrecen comodidad.

El salón de actos del colegio brinda las condiciones necesarias para la realización del evento, con lo que estará solventado el recurso físico requerido, en este caso del seminario-taller programado y dirigido a directivos y docentes.

RECURSOS ECONÓMICOS

El Presupuesto económico será asignado por la institución, estará considerado dentro del presupuesto de costos.

Se justificará con las proformas correspondientes y una vez concluido el evento se consignarán las facturas por cada uno de los gastos ocasionados.

RECURSOS ORGANIZACIONALES

- Colegio Particular “Juan León Mera”
- Directivos y Accionistas institucionales (Autorizaciones correspondientes para la asignación de los fondos económicos).
- Inspección general
- Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil.

PRESUPUESTO. - EGRESOS: Taller de liderazgo y valores

Gasto presupuestado por la institución, autorizado por directivos y accionistas.

CONCEPTO	VALOR
Alquiler computadora e infocus.	100,00
Carpetas, hojas, pliegos de papel bond, lápices	170,00
CD, marcadores (tiza líquida, permanentes)	30,00
Transporte	40,00
Refrigerios (alimentación)	160,00
Pago a facilitador	300,00
Imprevistos	50,00
TOTAL	850,00

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Comunicar por escrito de la propuesta de mejora a las autoridades.	Elaboración de oficio correspondiente	Febrero 2012	Solicitud escrita. Oficio-comunicación	Investigador	Oficio entregado-recibido, fijación de fechas de reunión con autoridades.
Coordinación con autoridades institucionales	Reunión de coordinación	Febrero 2012	Reunión de Planificación	Coordinador del DOBE Institucional	Aceptación, autorización correspondiente
Socialización de la propuesta	Seminario-taller.	Febrero 2012	Salón de actos.	Coordinador facilitador	Acuerdos y compromisos
Reunión de trabajo con facilitador y autoridades	Coordinación de asistencia y pedido de local para reunión	Marzo 2012	Agenda de trabajo	Aprobación de las autoridades	Concreción, y revisión de planificación. Elaborar documento de evaluación
Seminario taller capacitación doc. y directivos.	Ejecución de actividades	Marzo 2012	Recursos técnicos: infocus, PC, Rotafolio.	Autoridades institucionales coordinador	Compromisos asumidos por docentes y directivos
Reunión de evaluación del taller	Evaluar el trabajo realizado	Marzo 11 2012	Documentos trabajados	Autoridades, coordinadores, facilitador	Informe presentado.

COLEGIO PARTICULAR “JUAN LEÓN MERA”

AGENDA DE TRABAJO

“PLAN DE CAPACITACIÓN A DOCENTES EN TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LIDERAZGO Y VALORES QUE PERMITA UNA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES Y MEJORE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL COLEGIO PARTICULAR JUAN LEÓN MERA”.

OBJETIVO: Capacitar al docente en técnicas para la enseñanza-aprendizaje de liderazgo y valores, mediante un seminario taller para conseguir el dominio de estrategias que facilitarán la formación integral de los estudiantes.				
FECHA: 10 marzo 2012				
HORARIO	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
08h00	Constatación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia • Entrega de materiales 	<u>Humanos:</u> Inspector General Directivos Docentes <u>Materiales:</u> Carpetas, hojas, Lápices.	Autoridades institucionales Mgs. María Medina (Rectora)
08h15 a 08h30	Inauguración del evento	Saludo de bienvenida a los participantes	<u>Humanos:</u> Autoridades	Mgs. María Medina (Rectora)
08h30 a 10h00	Conferencia: Los valores y la educación actual. El regreso a los valores: Conceptualizaciones Liderazgo y valores Tipos/características. ¿Cómo enseñar valores en el aula?	Dinámica de integración Exposición del facilitador Video.	<u>Humanos:</u> Facilitador <u>Tecnológicos</u> PC, infocus, flash memory. <u>Materiales:</u> Rotafolio, pliegos de papel bond, marcadores, pizarrón.	Dr. Vicente Paspuel
10h00 a 10h30	RECESO			
10h30 a 12h30	Apertura de foro Análisis de fortalezas y debilidades de los docentes en la enseñanza de valores.	Intercambio de experiencias	<u>Humanos:</u> Facilitador Investigador Participantes	Dr. Vicente Paspuel.
12h30 a 13h30	Talleres	Dinámica motivacional Organización de grupos de trabajo. Plenaria: exposición de grupos Conclusiones y recomendaciones	<u>Humanos:</u> Facilitador Investigador Participantes	Dr. Vicente Paspuel. Lic. Ramiro Ramos Idrovo.
13h30 a 14h30	Fortalecimiento de la actividad docente	Asesoramiento sobre la base de inquietudes presentadas.	<u>Humanos:</u> Facilitador	Dr. Vicente Paspuel.
14h30 a 15h00	Cierre del evento	Acuerdos y compromisos Clausura del evento.	<u>Humanos:</u> Facilitador Investigador Participantes	Dr. Vicente Paspuel. Mgs. María Medina (Rectora)

8. REFERENCIAS

Almeida Ruiz, Arturo (2010) Guía didáctica, gestión del talento humano, Editorial UTPL, Loja.

Álvarez Gálvez, Luz Esther (2010) Guía Didáctica, Proyecto de grado I, Gestión Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos. UTPL, Loja.

Álvarez García, Isaías (2004), Desarrollo de proyectos educativos, Editorial Limusa, México.

Ander-Egg, Ezequiel (2007), Introducción a la planificación estratégica, 1ra. Edición, Buenos Aires, Lumen, 2007.

Buele Maldonado, Mariana (2011) Guía Didáctica, Proyecto de grado II, Gestión Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos. UTPL, Loja.

Chavarría Olarte, Marcela (2004). Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. México: Trillas: IPCE, 2004 (reimp. 2007).

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición. McGraw-Hill-Interamericana de editores, S.A., México.

Cleghorn E, Luís E., Gestión Ética para una Organización Competitiva, Editorial San Pablo. 2005

Correa Jaramillo, Carlos (2009) Guía Didáctica. Liderazgo, valores y educación.
Editorial UTPL, Loja.

Guillén Parra, Guillermo (2006), Ética en las Organizaciones. Construyendo
confianza, PEARSON EDUCACION S. A., Madrid.

Huber P., George (reimpresión 2011), Toma de decisiones en la gerencia, 2da.
Edición. México, Ed. Trillas.

Lavín, S., Del Solar, S.; Fischer, M. e Ibarra, J. C. (2002). La Propuesta CIGA:
Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Santiago: LOM Ediciones.

McMillan, James H., Schumacher, S. (2005), Investigación educativa, 5ta. Edición.
PEARSON EDUCACION S. A., Madrid, 2005.

Martín-Moreno Cerrillo, Quintina (2007), Organización y Dirección de Centros
educativos innovadores. El centro educativo versátil. Editorial McGraw-Hill,
España.

Paine L.S. "Liderazgo, Ética e Integridad organizacional". Raíces éticas del
liderazgo. Libros IESE. Ed. Eunsa. Pamplona 2000.

Posner, George J. (2005), Análisis del currículo, 3ra. Edición. McGraw-Hill/
Interamericana Editores. México D.F.

Stewart, G, Manz, C, Sims, H. (2003) Trabajo en equipo y dinámica de grupos.

México: LIMUSA WILEY S. A.

Tedesco, Juan Carlos. (2000). Educar en la sociedad del conocimiento, Editorial:

Fondo de Cultura Económica, 2000

Valenzuela González. J. R. (2009) Evaluación de Instituciones Educativas, México,

Trillas: ITESM, Universidad Virtual, 2004 (reimp. 2009)

REFERENCIAS ELECTRONICAS:

Bernal Gabriela. Educación. CLADEM, Mujeres y educación. Contradicciones a la

vista. (Consultado 20-09-2011). Disponible en: [http://educacion-](http://educacion-nosexista.org/index.php?mod=articulos&func=show&id=104&&IDcat=1&IDsub)

[nosexista.org/index.php?mod=articulos&func=show&id=104&&IDcat=1&IDsub](http://educacion-nosexista.org/index.php?mod=articulos&func=show&id=104&&IDcat=1&IDsub)

Cortez Amanda (2010), Gestión de proyectos de investigación e innovación

educativa en la escuela. (En línea). Bogotá (consulta 2011\02\02). Disponible:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/educacion/expodocen/expodocen.4a>.

Ecuador inmediato.com. Noticias ecuador inmediato. Edición No.2607. 24-09-2011.

Disponible en: <http://www.ecuadorinmediato.com/b2b/Ecuador.php>

Fernández de Castro Pablo (2008), Acciones y excepciones. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml>

Gómez Castañeda, O. R. "*Liderazgo, Gerencia y Carisma*" en Contribuciones a la

Economía, marzo 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>

Palacios Díaz, Alex. Liderazgo Directivo. Disponible en:

<http://es.scribd.com/doc/38807683/Liderazgo-Directivo-M-Cualitativa>

(Consultado 12-08-2011)

Pareja Fernández de la Reguera, José Antonio (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. Educación y Educadores, Vol.12, Núm. 1, Abril 2009. pp. 137-152. Universidad de La Sabana, Colombia. Disponible en:

<http://redalyc.uamex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=834115122010>

(Consultado 28-04-2011)

POZNER, Pilar. (2000). El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares.

Buenos Aires: Editorial Aique. disponible en:

<http://www.poznerpilar.com/home.html> (Consultado 28-04-2011)

Real Academia de la Lengua, Real Academia Española, Diccionario de la Lengua

Española, Vigésima segunda edición (2001). (Consultado 28-04-2011)

Disponible en: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

Ruiz, Guillermo. Gestión Institucional: Conceptos introductorios. Educ.ar. Argentina,

disponible:[http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-](http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html)

[introductorios.html](http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html)

Sarria García Jesús Alberto (2006), El liderazgo en el contexto escolar. Disponible

en: [http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-](http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml)

[escolar.shtml](http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml) (Consultado 14-08-2011).

9. ANEXOS

ANEXO 1

Acta de compromiso entre el Colegio Particular “Juan León Mera” y Ramiro Ramos Idrovo, profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educational.

ACTA DE COMPROMISO

En Quito, Distrito Metropolitano, a los 5 días del mes de enero del 2011, se celebra la presente Acta de Compromiso entre la señora Magíster María Medina, Rectora del Colegio Particular “Juan León Mera” ubicado en esta ciudad y el Lic. Ramiro Ramos Idrovo, alumno de Postgrado de la UTPL, quienes acuerdan lo siguiente:

Que actualmente es indiscutible la importancia de la investigación socio educativa con la finalidad de identificar problemáticas, causas, efectos y requerimientos de la comunidad educativa, este conocimiento posibilitará la adopción de medidas que permitirán corregir deficiencias y mejorar la capacidad de gestión y liderazgo, en beneficio de los estudiantes y de la institución misma; y que, los propósitos de impartir una educación integral con calidad y calidez determinados en la visión y misión institucional, se consoliden.

Por las razones expuestas, se ha considerado pertinente que en la institución se efectúe la investigación sobre el tema: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Particular Juan León Mera”**.

El objetivo de esta investigación es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales con una percepción desde los diferentes sectores involucrados (directivos, docentes, alumnos, padres de familia), este estudio, sugerirá instaurar posibles alternativas de mejora en la calidad de la educación ofertada por la institución.

Se realizará un diagnóstico institucional, se identificarán fortalezas y debilidades relacionadas a la gestión, al liderazgo y a los valores como eje transversal de la administración de la institución, en los sectores señalados.

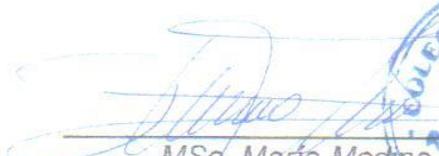
Es de suma importancia caracterizar los roles de los directivos para la ejecución de planes estratégicos y operativos, fortaleciendo el liderazgo en la toma de decisiones.

Se aplicarán encuestas dirigidas a directivos, profesores, alumnos y padres de familia, además de entrevistas a los directivos, estos recursos metodológicos permitirán recoger los datos de la manera más objetiva posible.

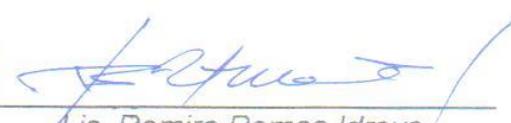
La labor investigativa estará bajo la responsabilidad del profesional mencionado, quien se compromete a entregar a la institución resultados, conclusiones y sugerencias obtenidos luego del análisis correspondiente.

La señora Rectora, a través de este documento autoriza que se ejecute la investigación durante el presente año lectivo y asume el compromiso de ofrecer las facilidades y la información necesarias para el desarrollo de la misma.

Para constancia firman el documento por duplicado.


 MSc. María Medina
 RECTORA




 Lic. Ramiro Ramos Idrovo
 RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

ANEXO 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Directivo o Gestor Educativo:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento Educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. Fisco-misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

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

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

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

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

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI ()

NO ()

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:

- a. Rector/a ()
 b. Director/a ()
 c. Consejo Directivo ()
 d. Comisión técnico pedagógica ()

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

SI ()

NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de padres de familia en actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.			
c	De coordinación (Jefe/a de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

(Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO)

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

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

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

SI ()

NO ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Una reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan Operativo anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (____)

ANEXO 3
ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor/señorita estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.
Cada aclaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento Educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. Fisco-misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO:

(Escriba su opinión marcando una "X" en la respuesta que haya seleccionado)

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan de los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la <i>realización de tareas</i> es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

ANEXO 4
ENCUESTA A DOCENTES

Sr.(a) Profesor(a):

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E) contiene declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor(a).

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

Cada declaración tiene 3 posibles respuestas: 1. SIEMPRE 2. A VECES 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento Educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
b. Fisco-misional ()
c. Municipal ()
d. Particular laico ()
e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la institución educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-sociedad civil-padres y representantes-consejo estudiantil			

con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los Compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la institución.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área Administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

armónico, seguro y estimulante.			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
6. La gestión de los directivos favorece las relaciones de colaboración entre los miembros de la institución.			
7. Existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la institución.			
8. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades Educativas de la institución.			
9. La relación de la institución con los padres se reduce a pedir apoyo o colaboración para limpieza, mingas, infraestructura.			
10. Se da la participación de padres de familia en actividades programadas.			
11. Se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
12. Las reuniones de padres de familia son para entrega de calificaciones.			
13. Se informa oportunamente a los padres sobre problemas de aprendizaje o situaciones de disciplina de los alumnos.			
14. Se informa periódicamente del avance de los aprendizajes de los estudiantes.			
15. Se desarrollan proyectos conjuntos de apoyo a los estudiantes.			
16. La institución realiza eventos, cursos, encuentros en los que participan los padres de familia.			
17. Se han realizado reuniones con padres para la elaboración de los Códigos de Convivencia.			
18. La institución practica la enseñanza de ética y valores en los estudiantes.			

ANEXO 6

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

1. ¿El colegio cuenta con un manual o reglamento interno que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
2. ¿Cómo se actúa frente a un conflicto entre la dirección de su institución y el profesorado?
3. ¿La institución ha elaborado su Código de convivencia? ¿Qué metodología se utilizó para su construcción?
4. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la institución
5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. ¿De qué manera se está cumpliendo con la Visión y Misión institucionales?