



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL BACHILLERATO DEL CENTRO EDUCATIVO FISCAL, GUILLERMO DURAN ARCENTALES, DURANTE PERIODO 2010-2011."

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

CRUZ ISAÍAS GUILLÉN CHÓEZ

DIRECTORA:

Mgs. Verónica Patricia Sánchez Burneo

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de abril 2011

Mgs.

Verónica Sánchez Burneo
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. Verónica Sánchez

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Cruz Isaías Guillén Chóez, 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, abril 15 del 2011

f.....
Cruz Isaías Guillén Chóez
CI. 0908328925

AUTORÍA

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

f.....
Cruz Isaías Guillén Chóez
CI. 0908328925

DEDICATORIA

A mis hermosas hijas: *Génesis, María, Andrea, Débora,*
que son la razón de mi esfuerzo; a mí esposa y compañera
Dalila, por su apoyo y su amor incondicional en todos estos años.
A mis padres Enrique y Esther, por sus oraciones y amor infinito.

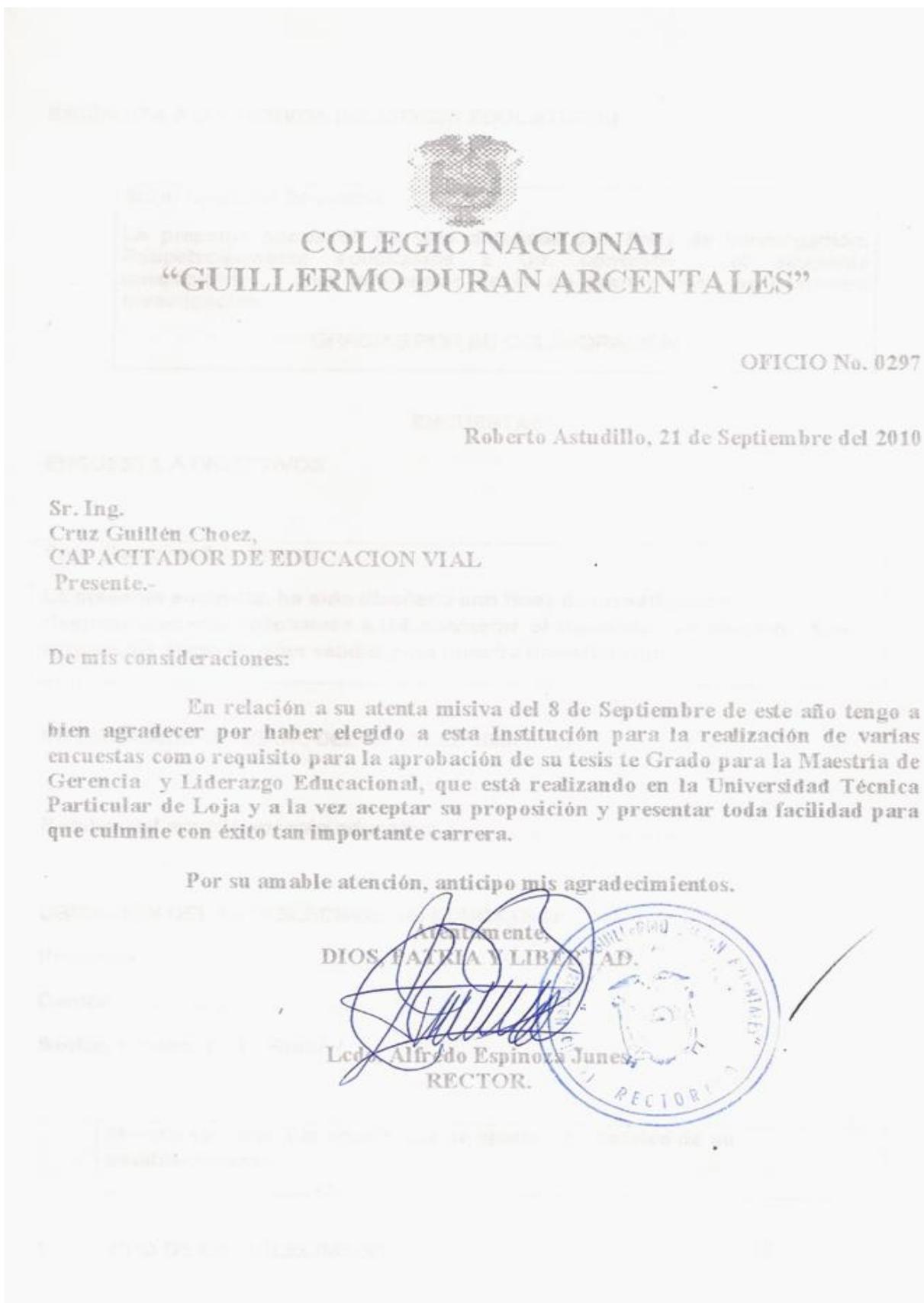
f.....
Cruz Isaías Guillén Chóez
CI. 0908328925

AGRADECIMIENTO

Al sempiterno Dios por este triunfo académico,
A los docentes de la UTPL por la transmisión de conocimiento,
y en especial a mi tutora Mgs. Verónica Sánchez Burneo.
Al colegio Guillermo Duran Arcentales por su apoyo a este logro,
y a todas las personas, que de una u otra forma, colaboraron
para la culminación de este anhelo personal y profesional.

f.....
Cruz Isaías Guillén Chóez
CI. 0908328925

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGIA	
3.1. Población	6
3.2. Materiales e instrumentos	10
3.3. Método y Procedimiento	12
4. MARCO TEÓRICO	
4.1. La Gestión: Conceptos, importancia, tipos.	14
4.2. Liderazgo educacional: Conceptos, tipos y características.	16
4.3. Diferencias entre directivo y líder.	24
4.4. Diferencias entre dirigente y líder.	27
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.	29
4.6. Los valores y la educación.	35
5. DIAGNÓSTICO	
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores, en el:	41
5.1.1 Manual de organización.	41
5.1.2 Código de Ética.	41

5.1.3 Plan estratégico.	42
5.1.4 Plan operativo anual (POA)	44
5.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	45
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	46
5.1.7 Valores institucionales.	46
5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.	
5.2.1. Misión y Visión	47
5.2.2. El organigrama	48
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	48
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.	
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.	49
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.	50
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.	50
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.	51
5.4. Análisis FODA	
5.4.1. Fortaleza y debilidades	52
5.4.2. Oportunidades y amenazas	53
5.4.3. Matriz FODA	54
5.5. Resultados	
5.5.1. De los directivos	56
5.5.2. De los profesores	67
5.5.3. De los estudiantes	69
5.5.4. De los Padres de Familia.	71
5.5.5. De la Entrevista a Directivos	74
5.6. Discusión	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82

7. PROPUESTA DE MEJORA	86
8. BIBLIOGRAFÍA	90
9. ANEXOS	93

1. RESUMEN.

La práctica de valores éticos y morales de los alumnos en los planteles secundarios del país, está en crisis, la preocupación de los docentes en este tema es poca. Paralelo a este problema se suma la falta de liderazgo de los directivos y docentes en las instituciones del país. Los conflictos aumentan y se tendrá que corregir a tiempo para el bienestar de la educación en nuestra nación.

Conocedores de estos problemas, se realizó la investigación en gestión en liderazgo y valores en el centro educativo Guillermo Duran Arcentales ubicado en la parroquia rural Roberto Astudillo, perteneciente al cantón Milagro, de la provincia del Guayas, durante el periodo 2010-2011. El proyecto es determinar la práctica de valores de sus estudiantes y la gestión en liderazgo realizado por directivos y profesores.

Para la ejecución de este proyecto se utilizó instrumentos como: encuestas a directivos, docentes, alumnos, padres de familia. Además se realizó una entrevista a los directivos para conocer conceptos y estrategias en el manejo gerencial de la institución académica.

Los resultados obtenidos de la investigación indican que no existe práctica de los valores éticos por los alumnos, el liderazgo es unipersonal, los directivos no delegan responsabilidad en la toma de decisiones a los grupos de docentes.

Como propuesta se implantó un seminario taller, en el cual se prepara a directivos para que deleguen responsabilidades a los docentes, e igualmente utilicen a los grupos de docentes como auxiliares en las tomas de decisiones. Así mismo a los docentes se les indica cuál es su rol dentro de las delegaciones de responsabilidad y sus derechos, deberes y obligaciones en la toma de decisiones.

Existen muchas falencias en la estructura de gobierno de esta institución, pero con una fortaleza enorme para salir adelante, solo queda esperar que administradores, docentes, alumnos y padres de familia aúnen esfuerzo para este cambio radical en la institución educativa; será importante realizar una reingeniería total en el colegio y mucha voluntad para someterse al cambio en todo aspecto.

2. INTRODUCCIÓN

Nuestro país, ha sufrido una serie de cambios políticos en los últimos años, esto ha hecho que la política educativa del gobierno de turno sea cambiante en el campo educativo. El gobierno actual, ha emprendido un cambio estructural en la educación, creando el plan decenal de educación del Ecuador, que contiene ocho políticas, que hace que soñemos a futuro, con un país que tenga una estructura educativa que afiance las bases de nuestra educación en nuestro querido Ecuador.

Hay que esperar y tener fe, para que se cumpla estas metas; hay que ser realista, y se tendrá que emprender el largo camino del cambio educativo, con los recursos con que cuenta el estado; además los docentes con todas las ganas de un cambio radical, y una población expectante de lo que puedan hacer a futuro la clase magisterial, todas estas innovaciones se harán realidad, si aúnan esfuerzo todos los actores de la educación en el país.

Nuestra constitución del año 2008, emprende y señala el nuevo rumbo de la educación y en su artículo 347, numeral 7 dice textualmente, *“Erradicar el analfabetismo puro, funcional y digital, y apoyar los procesos de post-alfabetización y educación permanente para personas adultas, y la superación del rezago educativo”*; en su numeral 8 manifiesta, *“Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.”*.

Así mismo en el artículo 347, numeral 10 afirma *“Garantizar, bajo los principios de equidad social, territorial y todas las personas tengan acceso a la educación pública”*. Además en el artículo 356, dice *“que el estado garantizará la educación gratuita hasta el tercer nivel de educación”*. Todo estos enunciados constitucionales, ponen en manifiesto una reestructuración total educativa, que si bien es cierto es bueno en muchos aspectos; pero por otro lado, se ha dejado excluido algo muy importante, los valores éticos y morales, que son la esencia del ser humano.

De esta manera el estudio de los valores y liderazgo, dentro de las unidades educativas es un hecho importante, porque permite monitorear la realidad dentro de las aulas y de los actores que intervienen en el acontecer educativo cada día. En el sistema curricular ecuatoriano ha desaparecido temas como valores y ética, lo que ha creado una generación desafectiva, sin estos valores, dando como resultado que en los hogares, ya no se hable del respeto, lealtad, honestidad con sus congéneres y su entorno.

Hoy en día, se habla dentro del convivir diario escolar, que los docentes son irrespetados por los alumnos, y se debe porque el maestro solo obedece un sistema educativo semirrígido, es decir un apego estricto al libreto entregado por los directivos; lo más axiomático es que todos los docentes saben de la pérdida de materias de formación espiritual y moral que es primordial en la formación del ser; pero no se atreven a disertar dentro de las aulas estos temas de interés social y humano, por temor a la sanción, o por cumplir con su trabajo ya trazado de antemano.

El colegio Guillermo Durán Arcentales, de la parroquia Roberto Astudillo, que es la institución donde se ejecutó esta investigación, sintetiza que en los últimos tres años, en cumplimiento de la malla curricular exigida por el estado, esta institución ha tenido que eliminar materias como, valores y ética; y solo es mencionado estos temas esporádicamente por algunos maestros al comenzar sus clases.

También se suma una problemática a este centro educativo, que ahonda más los fundamentos intrínsecos de los alumnos, por la alta migración de este sector rural de los padres de familia al exterior, produciendo un quebrantamiento de los valores familiares y sociales; creando una decadencia total de la práctica de valores éticos y morales desde los hogares disfuncionales hacia los centros educativos, debido a la ausencia de los primeros formadores de los infantes y jóvenes, que son los padres.

Por este motivo, el centro educativo Guillermo Durán Arcentales, conocedor de la problemática social en que se encuentra, aceptó el reto de que se haga un estudio investigativo, para saber y conocer la problemática real existente en el plantel, basado en resultados científicos, análisis cualitativos y cuantitativos.

Los resultados imparciales y objetivos, obtenidos por el investigador, darán a conocer a sus directivos de las falencias y demanda de valores en el centro educativo, para así mejorar la relación: alumnos-maestros, alumnos-directivos, alumnos-familiares. De tomar los correctivos del caso, el resultado producirá a mediano y largo plazo, una nueva generación de estudiantes muy afectivos con la sociedad y además se estará produciendo un cambio generacional con valores éticos bien marcados en ese sector rural de nuestro país.

Al hablar de gerencia educativa, Indira Dordel al respecto comenta, “*que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa*”, por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos, a través, de una eficiente organización, donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización; y mantener la visión y misión de la institución; pero deberá tener siempre una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada.

En las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario. En el colegio Guillermo Durán Arcentales se monitoreará en todos los niveles llámese, docentes, alumnos, padres de familia y personal administrativo, el comportamiento gerencial de sus directivos desde la óptica de estos actores de dicho establecimiento.

Las encuestas a realizar, serán de ayuda para sus directivos para poder corregir áreas administrativas, tanto curricular, como del bienestar de los docentes, alumnos, personal administrativo y que refleje el cambio de un nuevo rumbo para mejoras siempre de la institución, y la comunidad pueda ver, que el centro educativo está por buen camino, tanto de valores morales de los educandos, como administrativo.

Se escogió este plantel rural asentado en la parroquia Roberto Astudillo, perteneciente al cantón Milagro, de la provincia del Guayas, por su importancia estratégica en esta área de influencias de más de diez escuelas de recintos aledaños, y además por ser el único colegio de influencia en dicha comunidad y por

la problemática de valores morales generalizado en los últimos años en las instituciones educativas del país.

La predisposición de los directivos del colegio Guillermo Durán Arcentales, para el desarrollo de esta investigación ha sido excelente, facilitando todos los medios escritos e informáticos con que cuentan la institución; además de la buena aceptación de los docentes y alumnos para contestar las encuestas; los padres de familia aceptaron colaborar incondicionalmente en todo lo que se necesite para esta investigación.

El beneficio que traerá esta investigación a dicha institución, será la de poder corregir, incrementar un horario para dar valores éticos, hacer el código de liderazgo y fortalecer la gestión administrativa en el plantel. Este trabajo investigativo será de ayuda a muchos planteles, que se encuentran en igual situación por lo que sería elemental su lectura para sacar provecho a esta tesis, además para la aplicación de las recomendaciones y conclusiones que mejor le parezca para beneficio de su institución.

Objetivo General.

a.- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo Guillermo Durán Arcentales de la localidad de Roberto Astudillo, de la ciudad de Milagro.

Objetivos Específicos

a.- Determinar los fundamentos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y la gestión de la calidad en valores que deben ser aplicados en la institución.

b.- Crear el código de ética como nuevos modelos de valores en el plantel y fomentar los valores institucionales.

c.- Determinar el rol de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes.

La institución educativa se encuentra ubicado en la parroquia rural Roberto Astudillo perteneciente al cantón Milagro, de la provincia del Guayas. Es el único colegio fiscal mixto existente en ese sector rural.

Su representación y administración legal está dispuesta por un Rector, Vicerrector, Inspector General; personal docente que está integrado por 28 profesores y 5 personas que forman la parte operativa y de servicio

Tiene una población estudiantil de 472 alumnos, distribuidos desde octavo a decimo año de educación básica 296 alumnos, y los tres años de bachillerato con especialidad de informática y químico-biólogo 176 alumnos. Y como representante de los estudiantes o padres de familia a 435 personas aproximadamente, no tienen registro del total de representantes de los alumnos.

Tabla 1. Rangos de edad y género de los docentes del Centro Educativo Guillermo Durán Arcentales.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años				
26-30 años			3	18,75
31-35 años			3	18,75
36-40 años	8	66,66	5	31,25
Más de 40 años.	4	33,34	5	31,25
Total	12	100	16	100

Fuente: Secretaria colegio

Elaboración: el autor

El personal docente masculino está representado por 12 maestros, de los cuales un 67% que fluctúa en una edad adulta entre 36 a 40 años, con experiencia en la docencia pero contratados en su gran mayoría. Un 33% que tiene más de 40 años, que son los docentes con nombramiento y con mucho dominio en el modelo educativo que se aplica en la unidad educativa, además son conocedores del entorno y del sector geográfico donde está asentado el plantel.

El personal docente femenino está integrado por 16 maestras, de las cuales un 38%, con edades que van desde los 26 hasta 35 años, que tienen contratos por los periodos lectivos, pero aportan mucho dinamismo a la hora de impartir las clases, dándole jovialidad a las materias que imparten. El 31% están entre los 36 a 40 años de edad que son maestras con experiencia en el campo educativo, además un 31% que tienen más de 40 años, son las maestras con vasta experiencia y son las que influyen mucho en la disciplina de los alumnos.

El conjunto de maestros y maestras, están amalgamados entre juventud y experiencia, dándole una hegemonía en todos los niveles del centro educativo, mostrando mucha afinidad entre ellos, lo que conlleva a tener pocos problemas entre docentes y que es muy beneficioso para el plantel; también se debe esta hegemonía porque son 28 docentes que conforma el personal docente del colegio y que es manejable en todos los aspectos, sean curriculares, laborales, manejo de crisis, necesidades de logísticas, etc.

Tabla 2. Títulos académicos de los docentes del Centro Educativo Guillermo Duran Arcenales.

Títulos académicos	DOCENTES	
	f	%
Tecnólogo Informática	01	4
Profesores	16	57
Licenciados	10	35
Psicóloga educativa	01	4
Total	28	100

Fuente: Secretaria colegio

Elaboración: el autor

Tiene 16 profesores que equivalen a un 57% de con títulos de profesores de segunda enseñanza que integra el plantel; además tiene 10 docentes que resultan ser el 35% que tienen título de licenciados en diferentes asignaturas, e inclusive una psicóloga educativa y una tecnóloga en informática que sería el 8% de docentes con títulos académicos de materias adicionales.

Es de notar que muchos docentes preocupados por el cambio en la ley educativa que impulsa este gobierno, actualmente han comenzado a capacitarse para obtener sus títulos de licenciados, otros están empezando a realizar maestrías en gerencia educativas, esto es muy reconfortante para el plantel, porque a corto plazo tendrán maestros con títulos de tercer y cuarto nivel que elevaran la calidad de enseñanza para beneficio de los alumnos que se educan en este centro educativo.

Tabla 3. Población estudiantil por sexo y especialidad del bachillerato del Centro Educativo Guillermo Durán Arcentales.

Especialidad	Hombres		Mujeres		Total	
	f	%	f	%	F	%
QUIBIO	45	23	47	25	92	48
INFORMATICA	43	23	55	29	98	52
Total alumnos	88	46	102	54	190	100

Fuente: Secretaria colegio

Elaboración: el autor

En lo que respecta a la población estudiantil por sexo, 46% son varones y un 54% son mujeres, posiblemente por el índice alto de este sexo en nuestro país, demostrando que las mujeres tienen igualdad de condiciones que los hombres, se nota que los padres de familia a pesar de ser de las zonas rurales, tienen cultura educativa para con sus hijos varones y en especial con sus hijas mujeres al enviarlas a este centro educativo.

En lo que respecta a las especialidades, los resultados porcentuales indican que la inclinación del estudiantado es por informática con un 52% de estudiantes que ingresan a esta especialidad, siendo las mujeres las que más escogen este tipo de estudio con un 29 % y los varones con un 23%. En la especialidad de química y biología, un 48% de estudiantes escogen esta carrera, pero las mujeres con un 25% lideran esta especialidad científica, los varones llegan con un 23% a interesarse por química y biología.

Las dos especialidades que tiene este colegio, esta lideradas por las mujeres que son las que más ingresan a este colegio y en especial se inclina por informática por ser una megatendencia en el mundo contemporáneo, por lo que esta especialidad influye en todos los medios y sistemas educativos y sociales de nuestro país y del mundo.

3.2. Muestra

Los instrumentos de encuestas al Rector. Al vicerrector. A los cuatro directores de áreas (estudio sociales, CCNN, matemáticas y lenguaje). Se lo realizo en forma directa.

A los docentes, por el número existente en el plantel, se incluyo a los 28 profesores que significa el 100%, para que contesten los instrumentos elaborados para ellos específicamente.

Se utilizo el método aleatorio para escoger la muestra de los estudiantes y padres de familia o representante legal de los alumnos.

Se selecciono aleatoriamente para escoger la muestra, a 30 padres de familia.

Se escogió aleatoriamente a 30 estudiantes, entre la población estudiantil del tercer año bachillerato tomando en cuenta sexo y especialidad.

El total de la muestra fue de 94 personas, de un universo de 940 individuos aproximadamente.

3.3. Materiales e Instrumentos.

Materiales.

Los materiales básicos que se utilizo son: papelería, computador, lápiz, bolígrafo, calculadora, filmadora, cámara fotográfica, vehículo para transporte, etc.

Instrumentos.

Los instrumentos utilizados son: encuestas y entrevista a directivos, están diseñados y adjuntos al anexo 1 y son los siguientes:

Encuestas a los directivos se estructuro para:

- a. Determinar forma de organización de equipos de trabajo,
- b. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización,
- c. Si existe manual de normas y tareas de los miembros,
- d. Clima de respeto y consenso en las tomas de decisiones,
- e. Delegación de las tomas de decisiones para resolver conflictos,
- f. Administración y liderazgo del centro educativo,
- g. Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución,
- h. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución,
- i. Organismos que se encuentran en la institución,
- j. Los departamentos didácticos y sus acciones,
- k. La gestión pedagógica diagnostico y soluciones,
- l. Material de planificación educativa.

Son 12 ítems de temas elaborados y correctamente estructurados con varias preguntas cada ítem, para poder obtener información útil, para tener un concepto claro del liderazgo y administración de los directivos en el plantel

La encuesta a los docentes, está dirigido para conocer sus impresiones sobre, liderazgo, administración y valores de los administradores del plantel, además se le pregunto sobre conceptos de valores éticos, clima laboral, y su trabajo innovador en el plantel. Esta encuesta consta de 16 preguntas sin escala de valores numéricos, sino con tres posibles respuestas: siempre, a veces, nunca.

La encuesta a estudiantes se elaboro con el fin de obtener información del comportamiento gerencial de las autoridades del plantel, desde sus puntos de vista de los alumnos, además se indago a través de este instrumento si se imparten valores por parte de los docentes, si que los profesores son innovadores en sus clases, si existe libertad de exponer sus inquietudes y opiniones, quien es que lidera las clases, el tipo de trabajo que utiliza el maestro en clase con los alumnos y se culmina preguntando si que los valores se enseña con el ejemplo. Esta encuesta consta de 15 preguntas no tiene escala de puntuación, solo tiene tres posibles respuestas: siempre, a veces, nunca.

La encuesta a padres de familia se la planteo para tener un criterio real desde el punto de vista de los padres de familia o representantes de los alumnos, se le pregunto sobre la educación de su representado(a), la gestión del rector en la administración del plantel, de los valores éticos de los docentes, del liderazgo y comunicación de los directivos. Este instrumento se elaboro con 17 preguntas las cuales no tienen puntuación sino 5 posibles respuestas: excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente.

La entrevista a directivos tiene como finalidad fundamentar la propuesta de innovación para la gestión de la organización, sustentada en valores y liderazgo.

Observación de las planificaciones curriculares del colegio para bachillerato, se puede ver que no constan clases de valores, ética se da 1 hora en la semana en la especialización química biología, pero en informática no se imparte valores ni ética.

Observación del PEI y POA, el PEI (Proyecto Educativo Institucional) está diseñado desde el 2007 y culmina en el 2012, en ella consta el FODA institucional, fundamentos pedagógicos pero no está definido técnicamente solo indica que está basado en cuatro pilares: aprender a conocer, a hacer, a vivir juntos, a ser. Dentro de sus objetivos esta formar jóvenes con valores y conocimiento científicos.

El POA (Plan Operativo Anual) solo está elaborado por 10 páginas, en las cuales manifiestan como debilidad problemas de comportamiento de los alumnos y falta de aplicación del reglamento interno, es decir tienen un grave problema de valores, además de liderazgo de parte de los docentes para con los alumnos.

3.4. Método y Procedimiento

Esta investigación se utilizó el método descriptivo que incluye la observación directa del medio donde se desarrollo la investigación, el método cualitativo de recogida de datos proporciona descripciones verbales de la entrevista retratando la riqueza y complejidad de los acontecimientos. El método cuantitativo está basado en cuestionarios y entrevista estandarizadas, los datos obtenidos toman forma de números para poder tabular y describirlo estadísticamente, que es una herramienta de información de los instrumentos de investigación, como el caso de las encuestas; y a la vez nos dará la pauta para poder dar conclusiones y recomendaciones en ciertas áreas investigadas.

Las encuestas realizadas a los 30 alumnos se las realizo describiendo el sistema de respuesta a los participantes; se escogió aleatoriamente a los alumnos, pero, se tomo en consideración igual número de hombres y mujeres, porque el colegio es mixto. Se dio libertad para que opinen y respondan las encuestas.

A los directivos se entregó los cuestionarios indicándole que sean sinceros en sus respuestas, porque el resultado de estas encuestas será importante para el desarrollo de la institución.

Participaron todos los 28 docentes del plantel, se explicó la forma de contestar las encuestas, a pesar de que algunos opinaron que estaban un poco incoherentes, se le notaba cierta resistencia al cuestionario, pero al final se explicó que es un monitoreo de liderazgo y de valores, por lo que accedieron y contestaron a entera satisfacción.

Los 30 padres de familia se escogieron en forma aleatoria y se explicó en forma detallada cada pregunta y la manera de poder contestar, la encuesta se la planteó en el manejo de valores, liderazgo y administración.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La Gestión: Conceptos

El diccionario Larousse (2005), define a la Gestión: del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera, como un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

En términos generales, gestión es la forma como una persona inicia un proceso para la consecución de un logro o propósito, y también se podría decir que es la persona que mueve todos los hilos necesario en la consecución de un beneficio o meta

Empresarialmente se habla de tres tipos de niveles de gestión y son; la gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa.

La gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas. Y la gestión operativa, que tiene alcance limitado pero importante porque involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo. (Beltrán, 2001: 10).

Toda gestión debe ser medible para ver su eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad. Se entiende por **eficacia** la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. Es decir la

satisfacción del cliente por el producto creado por la empresa. La eficacia es el "Qué".

La **eficiencia** en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir con los recursos que tiene la empresa producir más en un determinado tiempo a bajo costo. La eficiencia es el "Cómo".

La **efectividad** es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La **productividad**, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Es el factor vital de la gestión porque se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Con todos estos conceptos de lo que es una gestión empresarial, podemos decir que la educación también es una empresa educativa sin fines de lucro, porque cumple con los lineamientos de gestión estratégica, táctica y operativa.

Además es medible la gestión educativa, porque somos testigos que se cumple con la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad de nuestros productos que son los talentos humanos (alumnos) que se entregan a la sociedad una vez terminado un ciclo o periodo educativo; y la complacencia de nuestros clientes que son los padres de familia al ver a sus hijos con una educación acorde al mundo contemporáneo.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Yufra, 2006).

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director/rector (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Para concluir, la Gestión Educativa, debe tender los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los dicentes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, y que sea un modelo para todo el país sin discriminación en todos los niveles.

4.2. Liderazgo educacional: Conceptos

Antiguamente se creía que los líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacía únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida. El líder se hace.

Si quisiéramos describir a un líder basándonos en los conocimientos generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben de ser personas muy especiales. La búsqueda de características con las ya mencionadas, las cuales distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

La teoría de los rasgos de los líderes es voluminosa y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Para abrirnos paso sobre ese verdadero bosque examinaremos dos enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera teoría trato de buscar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. La segunda busco explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Ambas han sido llamadas puntos de arranque falsos, por su concepción equivocada y demasiado simplista del liderazgo.

Hay que definir en primer lugar que es un líder, y se afirma que es una persona capaz de movilizar a otras por su carisma o capacidad de influenciar en las personas a través de su facilidad de inducir a las personas a que crean en su visión de cualquier índole.

Existen muchos criterios y se habla hasta la presente fecha de conceptos de un líder, pero para poder entender y crearse un concepto básico de líder, Barahona, opina que líder es un anglicismo que se escribe *leader* en inglés; es el sustantivo del verbo *to lead*, que significa encabezar, guiar y conducir. (Barahona, 2004).

Este concepto nos indica que líder es una persona que guía y conduce a otra, pero, no influye en sus pensamientos y criterios, sino que el seguidor permite ser guiado y conducido por su propia voluntad.

Otros autores afirman que un líder influye en el aspecto psicológico de sus seguidores, y en verdad un verdadero líder dentro de una organización es el

encargado de realizar los cambios para el bienestar de la institución y de sus seguidores.

Guillén (2006) dice que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan a ellos y que se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador.

Este mismo autor da un concepto de líder y dice que “*líder es aquella persona que conduce a otras en libertad*”. Se podría concluir que el líder influye en gran manera a sus seguidores y que los seguidores también influyen en su líder y hay que recordar que un líder sin seguidores no es un líder. Un líder no espera que las oportunidades lleguen a la puerta, el crea las oportunidades si es necesario.

Una vez establecido el concepto de líder, hay que establecer el concepto de liderazgo. Y Barahona (2004) afirma que liderazgo es el conjunto de cualidades que hacen que el sujeto pueda ser líder.

Guillén (2006) incluye un nuevo enfoque de liderazgo, demostrando que los enfoques tradicionales no han tomado en cuenta estos nuevos liderazgos y lo divide en tres que son el transaccional, transformacional y servidor, y cada uno de ellos tiene tres dimensiones que son, la científico-técnica, la Psico-afectiva y la ética del liderazgo.

A continuación una explicación general de lo que explica y manifiesta Guillén acerca de las tres dimensiones del liderazgo

Dimensión Científico-técnica del liderazgo.

Hay que recordar que en la década de los 60 el ingreso de la tecnología al campo laboral hace que los trabajadores requieran mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya

no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos de liderazgos y este fue el inicio de un nuevo liderazgo organizacional científico-técnico el cual está basado netamente en el conocimiento técnico científico del líder para el desempeño de sus funciones.

Hablar del liderazgo científico técnica está basado en el líder que maneja mucho conocimiento, dependiendo del área que el este liderando, además está acompañado de técnica asociado a su trabajo, este tipo de liderazgo hace que tenga seguidores y admiren al líder por su capacidad de conocimiento al momento de tomar una decisión. La razón es que las personas siguen y lo admiran es por su eficacia para alcanzar bienes útiles como recompensas y sueldos basado en su capacidad negociadora, es decir una verdadera confianza técnica.

Dimensión Psico - afectiva del liderazgo.

Es el líder quién tiene una visión, un sueño, que comunica a otros, logrando que lo compartan y emprendiendo acciones para realizarlo; siendo siempre imagen impulsora de dichos acontecimientos.

El hecho de que el líder tenga conocimiento técnico, tampoco era garantía para que sus seguidores sean capaz de aceptar todos sus enunciados con libertad, fue el análisis de los estudiosos del comportamiento humano; muchos seguidores o subordinados lo seguían por su liderazgo encomendado legalmente en su puesto en la institución, sea laboral o de cualquier otra índole (religiosa, política, etc), hoy en día se habla que además de tener el conocimiento técnico científico, deberá tener una empatía con sus seguidores.

Esta segunda dimensión, al líder le da mayor capacidad de liderazgo, porque a través de lo psico-afectivo le da confianza a sus seguidores o colaboradores,

de que el podrá satisfacer las necesidades de autorrealización mas allá de lo normal.

Todo esto conlleva a hacer del trabajo o la actividad de los colaboradores o subordinados en forma encantadora o llamativa. Todos estos aspectos afectivos (facilidad de palabra, servicial, popularidad, etc.) siempre dependerán exclusivamente del líder, porque son sus seguidores lo que juzgaran su actitud y aptitud frente a todo el grupo, es decir la interrelación líder-seguidores estará dependiendo también de este aspecto.

Dimensión ética del liderazgo.

Esta dimensión era casi desconocida y poco estudiada, actualmente es considerada complementaria y dependerá de cómo el líder tenga sus valores ético para mantener su permanencia en el liderazgo del grupo.

Hablar de valores éticos en el líder sin lugar a duda, la base son la honestidad y la integridad; la integridad en el líder es cuando tiene principios éticos que lo pone en práctica constantemente en sus decisiones y en sus propia vida; al observar esto, las personas o seguidores estarán dispuestas a seguirlo porque ha generado una confianza por las virtudes éticas morales (prudencia, justicia, fortaleza, templanza).

Hay que entender, que si un líder puede tener conocimiento técnico científico y también una empatía afectiva con sus seguidores, pero, éticamente sus valores no generan confianza, más que seguro perderá seguidores hasta quedarse solo; como por ejemplo mentir a sus subordinados.

Nadie va a seguir a una persona que es inhumana porque perjudica al crecimiento humano, en conclusión los valores o virtudes éticas del líder van también a influenciar en sus seguidores en forma contundente.

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Wikipedia, 2010).

Estas cualidades mencionadas hacen que muchos seguidores tengan confianza y deleguen su autoridad al líder, es por eso que un líder puede ser seguido por personas basado en su conocimiento técnico y eficaz, otros por la parte psico-afectiva como los políticos, religiosos, etc. Y creo que la parte neurálgica de un liderazgo es la parte ética del líder que si ven un error ético, se aleja y dejan de seguirlo.

Ortiz (2007) indica que el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Tipos de Liderazgo

Son varios tipos en los que se ha clasificado el liderazgo, cada autor tiene diferentes puntos de vista al respecto, sin embargo, un porcentaje considerable de ellos coinciden en sus criterios. A continuación se presentan algunas clasificaciones.

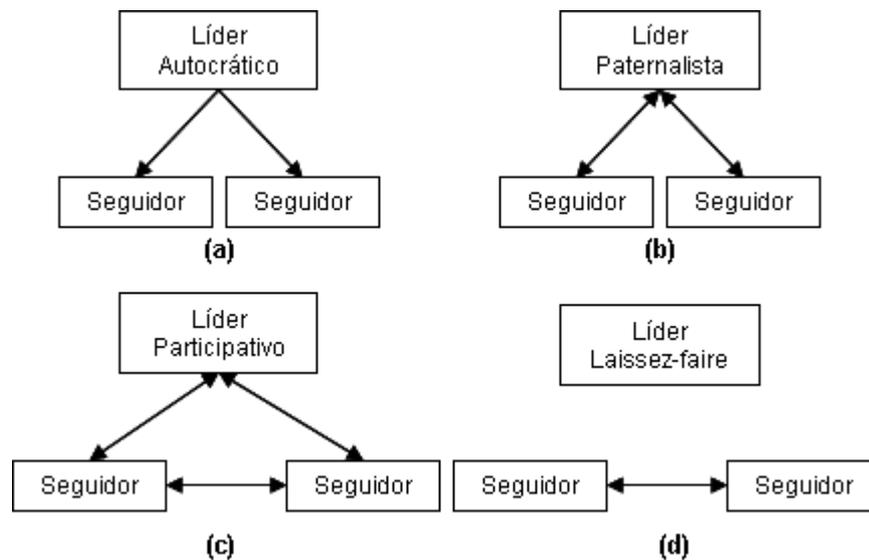
Según Villasmil (2003) considera las actitudes del líder para clasificar el liderazgo en dos grandes tipos: Autócrata y Demócrata.

Barahona (2004) clasifica el liderazgo por rasgos: emocional, empático, de ajuste, de escrúpulos y de apertura a la experiencia.

IAAP (2006), define tres tipos de liderazgo: el Líder Democrático, el Líder Laissez-Faire (“Dejar Hacer”), y el Líder Autocrático.

Guillén (2006) puntualiza dos enfoques, el tradicional son los conocidos como autócrata, carismático, demócrata; y el enfoque relacional que son los transaccional, transformacional y servidor.

Tomando en cuenta las opiniones de los autores y luego de analizar sus puntos de vista, se propone la siguiente clasificación de tipos de liderazgo



Los liderazgos antes mencionados están basados en el carisma de cada individuo que afecta en forma positiva o negativa a sus seguidores; pero Guillen afirma que los liderazgos transaccional, transformacional y servidor, se destacan por la relación del seguidor con su líder, dando un nuevo giro en el liderazgo, es decir que no solo depende del líder sino también del comportamiento y actitud del seguidor para que se pueda hablar de un liderazgo real.

En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores de la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es decir, el docente es una autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Pero hablar de liderazgo educacional, es sostener que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar todas las funciones y tareas de cada puesto del trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su capacidad profesional a sus seguidores y compañeros de equipo y a sus alumnos, que son la razón de ser maestros.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta cómo o, a favor de quién o de qué estamos educando (Educación y Docencia. 2007).

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo y líder dentro del aula.

Como un extracto del concepto de liderazgo educativo, el rector o director es un líder que dirige líderes, porque cada docente también es un líder que ejerce liderazgo en su entorno, cabe señalar que las instituciones superiores formal al docente para aplicar currículos.

La autoridad del líder se puede perder por el uso incorrecto del poder, y de la potestad. Para avanzar en la descripción nos bastará con aclarar que significa el *uso incorrecto* del poder. El poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas (representan, en definitiva, grados de ausencia diferentes de la motivación trascendente en los procesos decisionales del directivo).

Primera: El uso injusto del poder.– El uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la autoridad casi inmediatamente y resulta extraordinariamente difícil volver a recuperarla.

Segunda: No usar el poder cuando debe usarse.– Es deber de un directivo el usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logran los mínimos

necesarios de eficacia y atractividad en su organización. En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional. Deja de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de los resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo.

Así pues, queda claro que el uso del poder no sólo no se opone al liderazgo sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le gustase hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos condiciones de supervivencia en el corto plazo, condiciones que vienen expresadas en mínimos necesarios de eficacia y atractividad.

Tercera: El uso inútil del poder.– Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los subordinados. Y **demasiadas** quiere decir **innecesarias**. Significa, en definitiva, un sacrificio excesivo de la atractividad de la organización.

Por lo expuesto anteriormente es un riesgo que tiene un líder educativo en dejarse impactar por el poder y potestad, que en muchos casos pierden la brújula el verdadero líder, en consecuencia se debería hacer énfasis en un liderazgo servicial donde el alumno sea un seguidor del maestro, y evitar así la aplicación de la potestad que tienen los docentes cuando pierden el liderazgo sobre sus alumnos, para poder aplicar disciplina.

4.3. Diferencias entre directivo y líder

El directivo recibe la autoridad y potestad de los estratos superiores, el líder lo recibe de sus seguidores, ningún seguidor entrega su autoridad a su líder a la fuerza, siempre lo hace bajo su propia libertad.

Una tarea clave de directivos es el ejercer diversas acciones de liderazgo y de involucramiento directo, tendientes a mejorar o mantener el rendimiento estudiantil, el crecimiento profesional de todo el personal de la institución, incluyendo el de los propios directivos, y de otros actores esenciales para la institución como las familias y la comunidad. (Min. Educación, 2010:5)

Implica evidenciar capacidad de interpretación y de adaptación de los entornos cambiantes y de conducir a la comunidad educativa en esos contextos variables adoptando diversos enfoques de trabajo, según la situación, teniendo siempre como foco el mejoramiento continuo.

Una persona puede ser el directivo de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el directivo. El directivo decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad y potestad que le otorga su posición jerárquica. El líder argumenta, razona, acepta sugerencia, es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatata, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y los líderes tienen una actitud activa hacia las metas, modificando el pensamiento de la gente para poder llegar a ese logro dando forma a sus ideas en lugar de responder a ellas.

Los directivos consideran el trabajo como proceso integrador de su personal para interactuar ideas para la toma de decisiones, en este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas.

La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico.

Zaleznik (2004) describe dos tipos básicos de personalidad, "los que nacen una vez" y "los que nacen dos veces". O sea, las primeras han tenido una vida fluida, sencilla, las segundas no han tenido una vida fácil, sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo tanto las personalidades de una y otra son totalmente diferentes, pues tienen una visión del mundo distinta.

Es decir que los directivos son centrados e interpretan su papel como depositarios de ideas y de responsabilidad, pero los líderes según Zaleznik son nacidos dos veces porque se sienten separados de su entorno y crean situaciones de cambio por la presión existente del medio.

La sociedad produce talentos directivos a través de la sociabilización para guiar instituciones para el equilibrio de la sociedad, y los líderes son personas que luchar por el cambio psicológico y social.

Otra diferencia entre un líder y un director o gerente. Es cuando el director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente. El

director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana.

De aquí el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), desconociendo que son talentos humanos y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada.

No entienden la naturaleza humana. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad.

John Kotter (2002), de la Escuela de Negocios de Harvard, dice *"Los líderes establecen una visión del futuro y la estrategia para llegar a ella"*, es decir que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

La disyuntiva es que la diferencia es manejable siempre y cuando un directivo a más de ser calculador y coercitivo deberá tener un liderazgo general sobre el personal a su mando, y ejercerá un control total de la organización o institución educativa.

4.4. Diferencias entre dirigente y líder.

Caravedo (1996) afirma, no todos los dirigentes son líderes. La función dirigencial otorga responsabilidades específicas en cuanto al manejo de

recursos económicos, humanos, sociales, ambientales, culturales de una organización o instancia.

Quienes ocupen la función de ser dirigentes pueden no tener ellos mismos visión, ascendente o voluntad de cambiar su entorno. No obstante, pueden saber administrar los recursos para que se cumpla la misión de la organización.

El dirigente impone su criterio, se rodea de aduladores y solo escucha a sus aduladores. El dirigente tiene la capacidad de anular la iniciativa y cualidades; puede destruir al que le incomoda, también lo margina y no le da oportunidad al que podría ser competidor

El dirigente cumple roles, pero no cumple funciones. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

El dirigente llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, El dirigente es oportunista, abusivo porque cree que el puesto o cargo le da facultad para este tipo de vituperio, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral,

Pero el líder une, estimula, reparte tarea, facilitara los medios. No tiene complejo que alguien sea más competente que el. También aliente, anima, razona, argumenta, no impone, no reprende.

El lider no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue sereno ante las dificultades e incomprendiones.

El líder sirve, da ánimo a sus seguidores, ayuda, colabora, se identifica con el débil. El líder es el primero que se sacrifica, abre camino, está siempre en la vanguardia, inventa, descubre horizontes. No se acobarda frente al peligro. No decae frente a los fracasos.

El líder no se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada, y sus principios morales y espirituales.

El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras. El líder reconoce la valía y meritos de otros y los destaca además no tiene complejo en reconocerlos. El líder es capaz de levantar al débil.

4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Requisitos de un líder educativo pueden ser los siguientes según Alvarado, debe tener visión, compromiso, comunicación, reflexivo de la realidad, integro y la intuición para tomar decisiones. (Alvarado, 2009)

Líderes con VISIÓN que sepan con precisión ver el futuro de su entorno, región, y del país anticipándose a los demás. Porque una nación sin visión es un país en peligro, por que una empresa sin visión es una empresa en peligro y una persona sin visión es una persona en peligro.

Líderes con COMPROMISO, que se compromete en cuerpo y alma con su visión y se proponga hacer lo que sea necesario, para convertirla en realidad.

Líderes con COMUNICACIÓN, que hablen el lenguaje del pueblo, de sus seguidores. La comunicación es un factor esencial para el éxito profesional o social.

Líderes con REALIDAD, los líderes de hoy tienen que tener conciencia de la Realidad Nacional, es imprescindible conocer la propia realidad para marcarse una meta y alcanzarla, de lo contrario es imposible orientarse. Si lo que percibimos es Real, todo lo demás es pura ilusión.

Líderes con INTEGRIDAD, que tenga un compromiso con la VERDAD, porque ésta es la apertura, la transparencia que lo conduce a la confianza, integridad, significa ser ético y moral.

Líderes con INTUICIÓN, ésta es una de las cualidades esenciales que debe tener un líder para tomar decisiones correctas con informaciones incompletas. Porque en ésta era informática los chips de los ordenadores van registrando cada milésimo de segundo nuevos datos, nuevos conocimientos, por lo tanto es humanamente imposible mantenerse informado de todo lo que sucede, incluso en nuestra área de actividad o de nuestra profesión.

Otro conocido autor, Ayala (2005), señala otro tipo de clasificación, indica que el líder debe tener las siguientes cualidades, dependiendo del área que desempeñe el líder educativo, y lo clasifica en tres: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica, Gestión Administrativa. Es decir deberá demostrar mucha capacidad y liderazgo en las áreas antes señaladas, a continuación un desarrollo de cada una de las gestiones del líder educativo.

ANÁLISIS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.

- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Para Correa (2009) las características de un líder son basadas en la capacidad de escuchar, ver, además tener atributos éticos bien definidos y capacidad intelectual, son:

Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.

Se siente éticamente responsable del grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.

Genera credibilidad. La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.

Inteligencia emocional. Por los años ochentas del siglo pasado, Daniel Goleman acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.

Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.

No pierde de vista el objetivo. Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.

Sabe proponerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.

Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

Es innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

Flexibilidad. Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera.

Según varios autores:

Cualidades del líder educativo:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.

- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Habilidades del líder educativo:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y trasmite historia.

Los líderes pedagógicos deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.

5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

En todos estos criterios de autores de Correa, Ayala y Alvarado que indican bien marcadas las cualidades y habilidades de un líder educativo, siempre se pone de manifiesto como premisa principal, el conocimiento científico e intelectual del líder, su parte afectiva y su ética o valores del líder educativo.

Esto coincide con el criterio de Guillén (2006), que manifiesta que existen tres tipos de dimensiones en los líderes mencionado en páginas anteriores, es decir serán esas las bases para saber si en realidad, esa persona tiene un liderazgo bien marcado, caso contrario será un problema en un puesto que este gerenciendo, sea en cualquier escalafón de mando de una institución educativa.

4.6. Los valores y la educación

El término ética procede precisamente de la voz griega <<ethos>>, que significa uso, costumbre; también es un sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino <<mos-mori>>, que se refería al carácter de la persona, o costumbre de hacer las cosas. Los griegos llamaban "ética" a la formación del carácter de las personas.

Valores éticos son los valores "sencillamente humanos", de eso se trata, de recuperar el valor de la humanidad. Existe un dicho popular, "no hagas a otros

lo que no quieras que te hagan a ti”. Los valores éticos son el respeto a uno mismo y a los semejantes, demostrando una formación de costumbre para cumplir nuestros deberes para con otras personas, y por otro nos concede el derecho a ser tratados dignamente. Una de las limitaciones principales de este tipo de orientación ética es que deja poco lugar para las obligaciones hacia cualquier cosa que no sea libre o racional.

No obstante, los valores éticos están en crisis. Los valores siempre han nombrado defectos, faltas, algo de lo que carecemos pero que deberíamos tener. Según Locke (s.f.), el malestar, la incomodidad que provoca el deseo de que la realidad cambie y sea de otra manera.

Mercader, menciona que desde los principios de la civilización, la conducta ética ha tenido prioridad para numerosos filósofos, para los educadores, y para los pensadores, quienes pensaron, enseñaron y compartieron sus ideas y las conclusiones con discípulos, con las sociedades y con los gobernantes que quisieron escucharlos, así como con otras muchas personas. La historia muestra ya 2000 años antes de la era cristiana cómo la filosofía hindú en Asia estaba vinculada a las virtudes y a la ética. (Mercader, 2007).

El egoísmo, la ambición desmesurada y las ansias de poder y de dominar a los demás entre muchos otros “antivalores”, han tergiversado la interpretación de las conductas éticas destruyendo al propio ser humano a través de la historia. De allí, la necesidad urgente de unir la educación con los valores éticos y relacionarlos con todas las áreas del conocimiento y del aprendizaje y en los dominios de la sociedad, del trabajo y de la vida, de manera tal que nos beneficie a todos los seres humanos y a la naturaleza, tanto en el plano material o físico como en el mental y espiritual (Mercader, 1999).

Estos conceptos muestran a claras, que los valores morales éticos del ser humano, es la condición principal que la humanidad hace énfasis a través de todos los tiempos, para tener un parámetro de valor en las personas. Además la educación apporto en tiempo pasado a la enseñanza de los valores en las aulas, pero en los actuales momentos no se enseña valores en la mayoría de escuelas y colegios de nuestro país por ser una materia opcional, pero

actualmente, países como España ha incrementado en forma transversal la enseñanza de los valores éticos en la primaria y secundaria, entendiendo que es parte primordial el conocimiento de los valores éticos de las nuevas generaciones.

La consideración al “maestro” se ha olvidado y lo curioso es que el respeto que tuvo en tiempo pasado, basado en los valores éticos, se ha perdido en los tiempos actuales. Las razones son muy sencillas y las podemos asociar a carencias en valores éticos que no nos han enseñado o no hemos desarrollado suficientemente a nivel familiar, educacional o social.

La integración de los valores éticos en la educación en nuestro país se inculcaba y era una materia del pensum académico en años pasados; actualmente se eliminó y solo es dado por docentes comprometidos con su trabajo y por su ética profesional. Esto ocasionó una pérdida de valores de los estudiantes, que sumado a la migración de sus padres, dejaron de recibir esa información de valores éticos en sus hogares en el inicio de su vida, creando un clima de pérdida total o parcial de los valores éticos en nuestra sociedad contemporánea.

La realidad es que en estos últimos tiempos la educación se ha olvidado de lo intangible y los valores éticos son intangibles, a pesar que la filosofía humana íntimamente relacionada con la educación y la ética desde hace siglos, no ha prevalecido en los países como materia obligada a los educandos. El no poder cuantificar ni darle un valor material a los valores éticos, el resultado ha sido que hay mucha gente preparada que llegan a ser líderes en sus áreas pero carecen del trato humano, la sensibilidad y el factor ético que generan la confianza y el progreso equitativo en los seres humanos.

Parece ser que en nuestro querido Ecuador la nueva constitución en su artículo 380 literal 1, indica textualmente: “Velar, mediante políticas permanentes, por la identificación, protección, defensa, conservación, restauración, difusión y acrecentamiento del patrimonio cultural tangible e intangible, de la riqueza histórica, artística, lingüística y arqueológica, de la memoria colectiva y del

conjunto de valores y manifestaciones que configuran la identidad plurinacional, pluricultural y multiétnica del Ecuador”.(Constitución del Ecuador 2008)

Nuestra constitución protege valores definidos de nuestra gente para poder mantener su propia identidad, es decir, sus costumbres no se deberá modificar, es reconocido que muchas etnias tienen su código del buen vivir y esta basada en el respeto a sus semejantes.

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico que son las bases de la educación en nuestro país.

Nótese que dice que debe estar inspirada en principios éticos, si manifiesta la carta magna sobre principios éticos porque no se aplica esta declaración, en la información del Ministerio de Educación que debería hacer énfasis en que todos los niveles educativos deben estar dado por los valores éticos; pero, no se cumple en la mayoría de instituciones, porque esta materia es optativa he ahí el problema actual.

La preocupación del estado ecuatoriano por mantener los valores éticos en las instituciones educativas no es nueva. El Director General de la Unesco cuando señala: «En estos tiempos se necesitan más que nunca valores, puntos de referencia, y es necesario y urgente un plan de acción educativo basado en tres grandes pilares: la no violencia, la igualdad y la libertad. Estas deberán ser las bases de la educación en todos los países, cualesquiera que sean sus creencias, sus principios religiosos o sus sensibilidades culturales».

También la Unión Europea (UE) ha adoptado en los últimos años algunas decisiones que se orientan en la misma dirección. Entre los objetivos de los sistemas educativos de la UE para este año 2010 se incluye «velar por que entre la comunidad escolar se promueva realmente el aprendizaje de los valores democráticos y de la participación democrática con el fin de preparar a los individuos a la ciudadanía activa». Ese consenso internacional pone de manifiesto el valor que los países y sus Gobiernos conceden al sistema

educativo para la formación democrática de la ciudadanía y para el logro de la cohesión social.

La educación es, en esencia, la comunicación de valores. Sin embargo, educación en valores me remite a que el docente, en su labor diaria, hace explícitos esos valores en los contenidos de sus clases

La pregunta siguiente es, ¿qué se entiende por valor moral?, la respuesta sencilla es, todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa. Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Correa (2009), señala que al hablar de valores hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud. El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

Pero Guillén (2006) manifiesta, que la ética hace referencia a la calidad humana por lo que el individuo como persona hace el bien en sentido ético, contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana.

Una persona que dice habitualmente la verdad, se hace mejor persona y, por ello, alguien en quien se puede confiar de modo habitual. El mal, en sentido ético, es aquello que deshumaniza. El que miente habitualmente pierde ante los demás la legitimidad de sus afirmaciones.

Lo que hace mención el autor Guillén, se refiere estrictamente a valores de conducta sociales que es la que sirve para que las personas que nos rodean vean en nosotros una persona íntegra en todos los aspectos sociales, pero Correa habla de valores ínternos o espirituales que es la consecución de vivencias y experiencias acumuladas, como la prudencia que es una virtud humana desarrollada con el paso de los años.

Mercader (2007) aclara que podemos tener muchos maestros, podemos tener las mejores aulas, podemos tener los lugares más idóneos pero si no hay amor y vocación por lo que se hace, es decir, por hacer que los alumnos, uno y cada uno de ellos, se supere éticamente y aprenda la utilidad de lo que estudia y hace ¿de qué nos sirven entonces los conocimientos?

Hay que recordar siempre que la educación tiene la posibilidad sublime de utilizar y extender en todas sus áreas del saber, la aplicación de los valores éticos que generarán bienestar, paz y progreso común al individuo y además los valores éticos son practicados por la humanidad sin distinción de razas o credos.

En su manifiesto Mercader (1998), habla con veracidad al decir que, “Un pueblo al que se lo educa para ser y pensar no es manipulable, por lo cual sus dirigentes sólo podrán ser ¡inteligentes y honestos!”.

Los pilares de la humanidad en sus principios antes que existiera la ley, estaba fundamentada en los valores éticos del ser humano. Y en esta era de la tecnología las nuevas generaciones tienen que ser educadas con ese fundamento humanista desde las instituciones educativas y formar nuevas generaciones con valores éticos.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, en el Colegio Guillermo Durán Arcentales.

Los instrumentos de gestión educativa de este colegio son, Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reglamento interno, Manual de código de ética de los alumnos.

5.1.1 Manual de organización.

El colegio Durán Arcentales no tiene un manual de organización explícito, pero institucionalmente está basado en la ley y reglamento educativo vigente en nuestro país.

Es decir tiene cuatro niveles de jerarquía: primer nivel son los directivos y lo conforma el Rector, Vicerrector, Inspector General.

El segundo nivel son considerados los asesores como El Concejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de profesores de Curso, Junta de profesores de Área, Junta Directiva de Área, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.

El tercer nivel asignado como auxiliar, lo compone la Colecturía, Secretaria y Servicios Generales.

El cuarto nivel que es el operativo, lo conforma Personal Docente y Alumnos.

5.1.2 Código de Ética.

El código de ética, no existía en este plantel y se lo procesó al realizar esta tesis (ver anexo 2). Está estructurado en base a la realidad del colegio y su

entorno social, es decir se lo elaboró en las premisas éticas de responsabilidad en su formación, respeto, lealtad y honestidad; este código de ética institucional sencilla trata de coadyuvar los enunciados éticos básicos de toda institución académica, y se lo realizó en colaboración con los docentes de este plantel.

5.1.3 Plan estratégico.

Formar integral e integradamente seres humanos con competencias para la acción, solidarios y éticos, respetuosos del entorno, desde 8vo año hasta el 3ro. de bachillerato, en el marco de una propuesta pedagógica inclusiva e intercultural, acorde a las necesidades de la población, y permita el exitoso desenvolvimiento de los alumnos egresados de este plantel, para ser insertados en el medio laboral y/o que estén capacitados para emprender cualquier carrera profesional en las universidades del país.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Ofrecer un servicio educativo de calidad que cumpla con los objetivos de formación de cada nivel educativo, contribuyendo a la preparación de personas al servicio de la sociedad.

Brindar una educación fundamentada y comprometida con los valores del humanismo cristiano, que propicie actitudes de servicio y compromiso.

Impartir una educación integral que se oriente no sólo a la adquisición de conocimientos, sino que considere el desarrollo de habilidades y la incorporación de valores.

Brindar una educación que promueva la adaptación a los escenarios presentes y futuros, mediante estrategias que fomenten el trabajo grupal y las relaciones interpersonales.

Proporcionar un servicio educativo basado en un modelo pedagógico que responda a las actuales necesidades educativas del entorno.

Incentivar el desarrollo de habilidades intelectuales que les permita a los alumnos aprender permanentemente y reconocer los avances en su aprendizaje.

Desarrollar el pensamiento reflexivo, crítico, creativo y emprendedor mediante una educación basada en métodos activos.

Promover la investigación como medio de acceso al conocimiento y para el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

Incorporar los ambientes informáticos al proceso de enseñanza–aprendizaje. Fomentar el aprendizaje de lenguas extranjeras que permita la comunicación en el contexto de globalización.

Propiciar en todos los niveles estos cuatro enfoques: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a relacionarse, aprender a ser.

METAS

PEDAGÓGICAS.

Potenciar la metodología de enseñanza y de aprendizaje, a través de la cual se desarrolle el pensamiento crítico y creativo, una educación que oriente el desarrollo integral del alumno, integrando por estrategias que faciliten la adquisición de competencias que orienten su desarrollo a lo largo de la vida; la participación de todos los que actúan en el proceso educativo del colegio.

DE DESARROLLO.

Crear un ambiente favorable que propicie la participación de cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa (profesores, personal administrativo y de servicios, alumnos y padres de familia). Fortalecer el proceso de formación y de educación continua del profesorado y demás personal.

TRANSVERSALIDAD

El Colegio, consciente del reto socializador de las futuras generaciones, se compromete a asumir su función orientadora al promover los valores sociales entre el alumnado, con la intención de crear espacios más justos e igualitarios.

Desde esta postura humanista, la adecuación curricular se fortalece a través de sus ejes transversales, considerados como los organizadores de las diferentes temáticas de relevancia social; estos ejes serán la promoción de una educación para la paz, en valores, para la salud, multicultural, ambiental y no sexista.

5.1.4 Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual de este centro educativo, indica que no tiene objetivos ni metas reales, a continuación los objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar a los docentes en la técnica FODA.
- Diseñar técnicas para el desarrollo de destrezas
- Elaborar los planes luego de aplicar las pruebas de diagnóstico
- Propender que los Maestros cumplan con la planificación
- Mejorar el nivel de conocimiento de los alumnos

- Realizar charlas y conferencias para guiar y motivar a los padres de familia y comunidad.
- Conseguir la Inter.-relación entre la Institución y la comunidad
- Alcanzar el uso eficiente en los laboratorios de Química y Biología e Informática.
- Capacitar a los alumnos en las prácticas deportivas.
- Acondicionar la sala de audiovisuales y laboratorio de Informática y Química.

Hace énfasis en manejo de equipos de laboratorios, de acondicionar laboratorios, de diseñar técnicas para el desarrollo de destrezas pero no indica en que área del ser humano, etc. pero ningún objetivo habla de liderazgo y rescate de valores, pero son reiterativos tanto en la misión como visión y política del colegio. Cabe señalar que dentro de sus objetivos generales debería existir un liderazgo democrático participativo.

Hay que recordarle a los directivos del plantel, que el POA le permite conocer la planificación de las tareas para el año. Realizar un plan de seguimiento anual pertinente, saber las necesidades del sistema educativo de la institución. Evaluar el nivel de avance de los proyectos en relación a lo presupuestado por este.

5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

La institución educativa tiene estructurado su proyecto institucional, gracias a la exigencia del estado que obliga a realizarlo. En lo concerniente a liderazgo o un protocolo a seguir no existe, como materia del pensum académico tampoco se incluye. Los valores éticos y morales como materia se eliminaron del pensum, para poder ingresar materias de especialización de informática.

En este contexto tienen método pedagógico, tradicional ya que en su PEI en el enunciado de necesidades reales de gestión pagina 90 dice textualmente que “el currículo no está actualizado, falta creatividad, es repetitivo, poco critico, no

busca la excelencia”, y también explica que en este año lectivo es imperioso el cambio y la transformación inmediatos de los fines, medios y el proceso educativo curricular. Además hace notar en el estándar de gestión, en el descriptor #5, la “*implementación del currículo por competencia*”.

Para los directivos están seguros que el método constructivista es el ideal, pensando ingresar al nuevo sistema de competencia para el próximo año lectivo, a pesar que existe docente que no están en capacidad para tomar este nuevo reto.

Afirman los directivos que tienen un liderazgo democrático con sus falencias pero siempre mejorando y dando libertad para el debate de ideas, para la toma de decisiones, además hace hincapié en la falta de implementar valores éticos en los estudiantes.

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores.

El reglamento interno esta apegado completamente a lo que dice la ley y reglamento educativo vigente y además está en concordancia con el código de la niñez y adolescencia. Es decir el liderazgo centralizado en los docentes y la aplicación de valores hace énfasis total en el respeto entre alumnos y hacia los docentes.

5.1.7 Valores institucionales

Como valores institucionales afirman la responsabilidad, puntualidad, el amor y el respeto entre alumnos y docentes, a pesar que tiene como lema “*Duran Arcentales Luz y Saber*”, pero no existe un postulado en ningún plan (POA – PEI) que indique los valores institucionales, sino que son expresiones dadas en las entrevistas por los directivos del plantel.

5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

Es piramidal, con órgano de gobierno unipersonal que son el Rector, Vicerrector, Inspectores, Jefes de Áreas académicas, docentes, alumnos, todo de acuerdo a la ley educativa vigente.

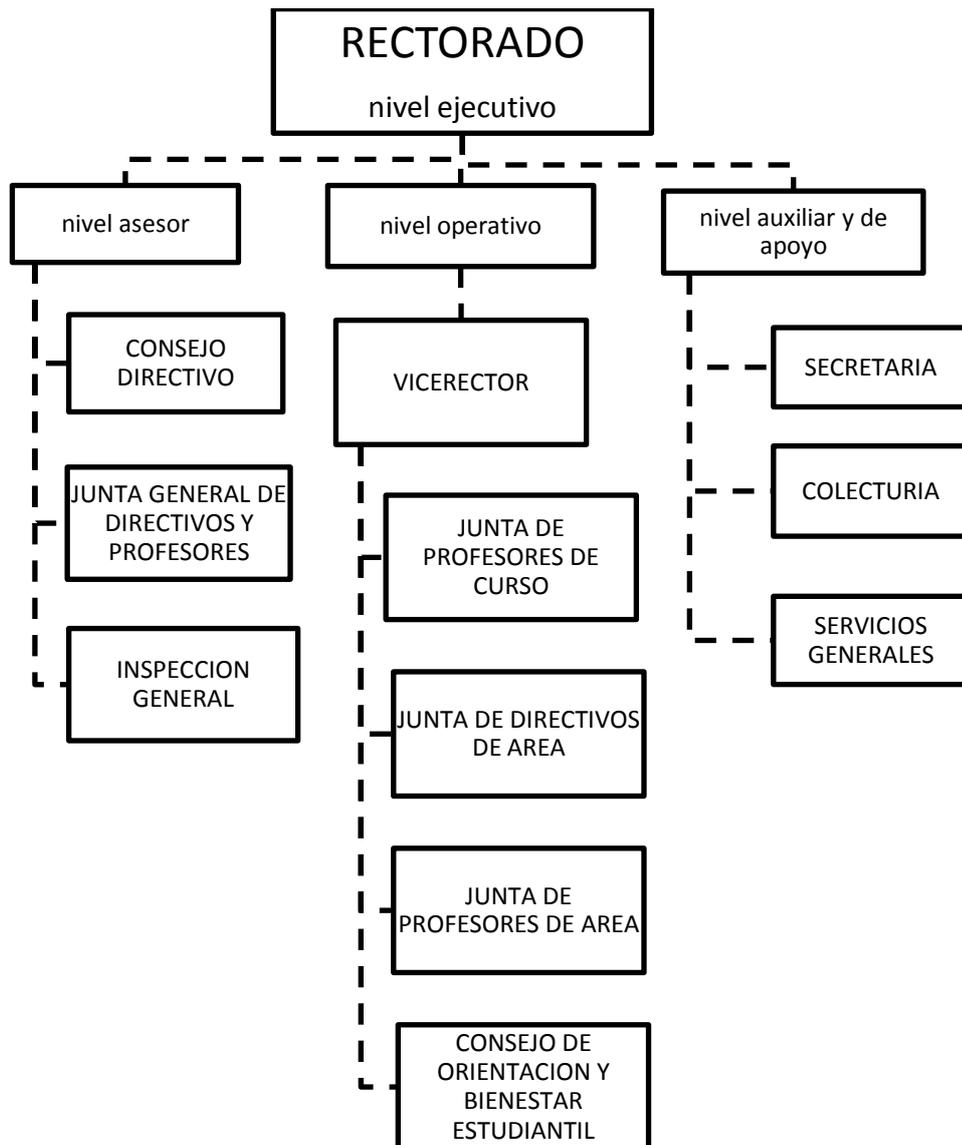
5.2.1. Misión y Visión.

La misión de esta institución se resume en contribuir, a través del proceso educativo, a la realización plena del ser humano para que éste pueda cumplir efectivamente su responsabilidad como servidor de la sociedad. La búsqueda de la excelencia en la educación y la investigación de las diferentes disciplinas que se imparten, son las metas del colegio Guillermo Duran Arcentales donde se forjan los futuros Bachilleres de la republica.

La visión es ser modelo educativo dinámico, orientado a incrementar la calidad del proceso educativo, a desarrollar y actualizar al personal docente así como a mejorar la oferta educativa y entregar a la sociedad alumnos con una solida enseñanza y preparados para el reto de este mundo de globalizado y de tecnología.

También tiene como visión, el fortalecimiento de los valores éticos de los jóvenes que se educan en este plantel para disminuir los fenómenos sociales negativos y conseguir una formación justa y equilibrada, desarrollando buenos hábitos y entregar a la sociedad hombres y mujeres de gran valía.

5.2.2. El organigrama.



5.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

El colegio Guillermo Durán Arcentales, tiene un inicio con cuarto común y está distribuido en sus áreas de lenguaje y comunicación 70 periodos, ciencias sociales 70 periodos, dibujo 35 periodos, informática 245 periodos, las juntas de profesores de áreas, son los que reformulan y actualizan incorporando nuevos recursos y aportes actualizados de los avances científicos contemporáneos.

5.3. El clima escolar y convivencia con valores.

El clima escolar es bueno, por ser una zona rural, los adolescentes se conocen en su mayoría; además esta institución tiene entre sus registros ninguna falta disciplinaria por alcoholismo de estudiantes, no se ha detectado pandillas urbanas. Tienen un manual de convivencia con 25 artículos, en los cuales hacen notar un modelo de coexistencia entre sus congéneres, tiene principios fundamentales como: igualdad de condiciones entre los alumnos varones y mujeres, derecho a la vida digna y su integridad, libertad, derecho a su identidad y derecho a su identidad cultural, prohibición de sanciones corporales, síquicas y discriminatorias.

Tienen derecho a la información, a la recreación y descanso, derecho a la participación, derechos a ser consultados, derecho a la libertad de pensamiento y dentro de sus deberes a más de respetar a los símbolos patrios, a sus compañeros, se incluye valores éticos como honestidad, responsabilidad, respeto a los maestros y al medio ambiente.

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil pero con limitaciones didácticas. Docentes con tienen título de tercer nivel, con deseo de salir adelante aplicando los nuevos modelos pedagógicos.

Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno, generadores de avances, esfuerzos y logros. Propiciadores de la participación activa, crítica y creativa de los estudiantes.

El Colegio favorece los conocimientos y valores multiculturales. La institución incentiva el cuidado de la salud, y el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

El DOBE del colegio ha propuesto la tarea de desarrollar un programa de formación de valores con los diferentes estamentos que reforzara a los estudiantes y a la comunidad. Virtudes como el respeto, la solidaridad, la honestidad y la perseverancia

Además tiene un ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad, honestidad y fraternidad que es apoyada por los padres de familia.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

La dimensión organizativa fortalece y apoya el trabajo de los jefes de los departamentos de ciencia y tecnología que constituye un eje central del currículo que los lleva a generar ambientes propicios para ser atractivos a los estudiantes que salen de las escuelas del sector.

La organización trata siempre de llenar las expectativas a través de la comunicación desde los directivos hacia los departamentos de las áreas curriculares y con el comité de Padres de Familia.

5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.

El colegio gestiona la adquisición de equipos tecnológicos a través de los organismos seccionales del gobierno, también con la prefectura, alcaldía y las autoridades locales de la junta parroquial. Además tiene mucha falta de material didáctico acorde con el tiempo pero tiene promesa de ciudadanos de la comunidad para dicha implementación, ésta gestión es realizada por los directivos.

Se ha implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros, equipo y materiales. Para lo cual incentivan una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

Se puede ver que existe honestidad y transparencia en el manejo de recursos según los informes económicos que reposan en secretaría y financiero. Por esa razón su rector tiene muchos años al frente de la institución por el manejo serio de los recursos.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.

Por ser el único colegio de la localidad, esta institución ha iniciado programas de alfabetización ordenado por el gobierno nacional, utilizando sus instalaciones.

También tiene dentro de sus planes para el próximo periodo lectivo iniciar ventas de computadoras para la localidad, ensambladas por estudiantes de la especialidad, el objetivo es motivar a la comunidad para que apoyen en la gestión del colegio para conseguir recursos.

Las relación comité de padres de familias son excelentes; por tratarse de personas nobles, honradas y sencillas, características de personas del agro ecuatoriano, la administración informa de los manejos económicos a los padres de familia transparentando la gestión.

Los ex alumnos y sus familias se sientan integrados y son una un pilar fundamental, por que apoyan a sus hijos para mejorar la institución educativa donde ellos también se educaron, formando así una fortaleza monolítica del colegio con la comunidad

5.4. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA es un diagnóstico empírico, pero utilizado comúnmente para estos casos, en los cuales el objetivo del análisis es una institución educativa, lo que permite relacionar todas las facetas del manejo institucional para alcanzar los objetivos propuestos.

Se pretende establecer la realidad en la que se desenvuelve los procesos pedagógicos y administrativos, y nos permite crear las bases para organizar las acciones conforme a la realidad de esta institución

5.4.1. Fortalezas y Debilidades.

La fortaleza y las debilidades están dentro de la organización, Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

Fortalezas.- Tiene una magnífica ubicación, es el único centro que ofrece bachillerato en esa área rural, que permite aprovechar todas las circunstancias favorable, ofrece infraestructura de aulas amplias y pedagógicas. Excelente alumbrado y ventilación, amplias canchas deportivas.

Personal docente con títulos universitarios, con entrega al trabajo de la enseñanza, mucha cordialidad entre docentes, además demuestran puntualidad para las clases; buena afinidad con los padres de familias, buen trato a los alumnos.

Docentes en constantes actualización, goza de materiales didácticos, tiene un buen laboratorio informático, sala de proyección climatizada.

Debilidades.- falta de presupuestos, por lo que tiene falta de docentes en áreas especiales como música, artes plásticas, etc., falta de constancia en actividades científicas. No se cultivan valores éticos, no existe en la malla curricular. Falta de liderazgo en los directivos para crear un clima de cambios radicales que necesita imperiosamente esta institución.

Alumnos con problemas de lectoescritura, migración familiar, bajo apoyo en los hogares para el control de tareas, currículo que no se aplica de acuerdo a la malla curricular del estado, docentes con apatía al cambio.

Falta de infraestructura para acoger más alumnos que salen de las escuelas del sector, porque el ingreso a este centro educativo solo permite el ingreso a 150 alumnos y la demanda sobrepasa los 350 potenciales alumnos.

5.4.2. Oportunidades y Amenazas

Las Oportunidades y Amenazas siempre van a estar fuera de la institución. Amenazas: todos aquellos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Oportunidades.- ofrecimiento de los estratos del estado para incrementar el presupuesto y poder incrementar partidas para permitir el ingreso a más alumnos al plantel.

Potencial ayuda del municipio, concejo provincial para la construcción de nuevas aulas. Apoyo de la comunidad, clubes sociales y deportivos, centro de salud. Buena aceptación de la población de la localidad.

Amenazas.- La falta de comunicación y educación de valores desde el seno de las familias, bien por estar desestructuradas, por ausencia de los mismos por la migración o por dejar estos elementos en manos de los profesores, tutores o en otros organismos públicos, favorecen que la etapa más

importante de las personas, la adolescencia, se desarrolle en ámbitos más peligrosos y no controlados.

Otra amenaza es el alto costo de los insumos para laboratorios de química; las pandillas que hoy en día se agrupan en tribus urbanas y están arrastrando a los jóvenes a integrar y llevarlos por el camino del alcoholismo y drogadicción.

Falta de control policial a la salida del plantel y la poca importancia de los padres de familias a las reuniones de talleres y de informes de labores de los docentes para con sus hijos.

5.4.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.Ser el único plantel fiscal en la localidad	1.Falta de infraestructura para ingresos de alumnos
2.Docentes comprometidos con la educación	2.Falta de liderazgo educacional en docentes
3.Alumnos honestos y respetuosos	3.No se cultiva valores éticos
4.Apoyo comunidad y padres de familia	4. Currículo desactualizado y grupos de docentes con apatía al cambio.
5.DOBÉ con una profesional vocacional	5.Tener solo dos especialidades en bachillerato
6.Ubicación estratégica en la población	6. Bajo nivel de autoestima de los alumnos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Mas ingresos de estudiantes	1.La migración de padres en la zona
2.Ser líder institucional en la comunidad	2.Falta de orientación y control de los padres de familia para con sus hijos
3.Apoyo económico de instituciones gubernamentales	3. Falta de presupuesto para implementar equipos tecnológicos de punta.
4.Integración con instituciones afines	4.Surgimientos de tribus urbanas en la comunidad

5. Dar a conocer el potencial de la institución y de la capacitación de los estudiantes que se educan	5. inestabilidad familiar, social y económica
6. Crear nuevas especialidades en bachillerato	6. pérdida de valores familiares en jóvenes porque sus padres son migrantes.

La matriz FODA ofrece en su totalidad por decirlo así, todas las variables posibles de la institución, un breve análisis de la matriz.

Como fortaleza este plantel cuenta con excelentes puntos que hace posible su permanencia en la localidad, pero de seguir así y no explotar las oportunidades de crecer numéricamente y afianzarse para mantenerse como el único plantel, creando nuevas especialidades acorde con este mundo globalizados, seguramente decrecerá con el paso de los años.

Son preocupantes sus debilidades, como ejemplo la falta de prácticas de valores en alumnos y la falta de liderazgo por parte de los docentes, por nombrar dos, pero dependerá de sus directivos para realizar planes de contingencia, que pueda en cierta forma cambiar esas debilidades o fortalecerlas a corto plazo, de no hacerlo posiblemente se convertirán en amenazas.

Las amenazas se podrán mitigar siempre y cuando, exista la decisión de todos los actores (rector, directivos, docentes, alumnos, padres de familia) de este plantel para poder encerrar y superar estas amenazas, para poder evitar un daño a la imagen e institucionalidad del plantel

5.5. Resultados.

Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación

El colegio fiscal “Guillermo Durán Arcentales”, creado en el año 1976, se encuentra ubicado en la Parroquia Roberto Astudillo y es una parroquia rural perteneciente al cantón Milagro de la provincia del Guayas.

Esta liderado por un rector por más de 36 años. Con una buena estructura física en sus instalaciones; la formación que brindan a sus estudiantes está basado en las dos especialidades, la de químico-biológico y bachillerato en informática con la especialidad de administración de sistema, es totalmente laico.

Está ubicado estratégicamente en la comunidad, es decir en la avenida principal; tiene 472 alumnos en el periodo 2010-2011, es mixto y único colegio en esa parroquia que es su verdadera fortaleza. Tiene 28 docentes todos con títulos de tercer nivel y uno con un diplomado en educación. Y cuatro personas que son personales auxiliar.

5.5.1. De los Directivos.

Para la toma de las encuesta en primer lugar se la realizó a los directivos que incluye al Rector y Vicerrector; ellos coincidieron en sus opiniones de que existe falta de liderazgo y además la falta de enseñar los valores éticos como pensum del programa, es debido a la disposición del Ministerio de Educación que excluyo dichas materias.

Pero manifestaron que si lo hacían los docente en forma particular al inicio de sus clases. Posterior abrieron las puertas de la institución educativa para que realice las encuestas al resto de los actores de la educación, en ese lugar.

Luego se procedió a entregar a los jefes departamentales de CCNN, matemáticas, estudio social y lenguaje. Ellos opinaron que las preguntas están acordes con la situación del colegio, además reconocen la falta de valores éticos en la institución.

Los instrumentos designados para los directivos están exclusivamente diseñados para tener impresiones de administración, liderazgo, gestión y valores en la institución.

Tabla 4

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

Forma de organización	f	%
a.- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16,67
b.- Coordinador de área	1	16,67
c.- Por grupos de trabajo	3	50
d.- Trabajan individualmente	1	16,67
e.- no contesta	-	-

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Los resultados porcentuales indican que la organización de los equipos de trabajo en el colegio Guillermo Durán Arcenales son: un 50% de los directivos manifiesta que se lo hace por grupos de trabajo, pero un 17% indica que es el rector que organiza las tareas

Un 17% de los directivos revela que trabajan individualmente, otro 17% de directivos afirma que es el coordinador del área que organiza los equipos de trabajo.

El 50% maneja este concepto de la forma de organización de equipo de trabajo lo que es bueno, porque es la mejor manera de llegar a metas y objetivos en la institución.

Tabla 5

ASPECTOS QUE SE TOMAN ENCUESTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspecto	f	%
a.- El número de miembros de la institución	3	50
b.- Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c.- Valor y tiempo empleado en la institución		
d.- Otros		
e.- no contesta		

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Los directivos en lo que se refiere la forma de medir el tamaño de la organización, están dividido, un 50% indica que es por el número de miembros de la institución y otro 50% manifiesta que es por los resultados obtenidos en la institución, lo que indica que un grupo no tienen un concepto claro y específico acerca del tema que se le consulta.

Tabla 6.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman encuesta	f	%
a.- SI	6	100
b.- NO		

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

En esta pregunta coincidieron todos los directivos que si tienen claro las tareas de los miembros de la institución en un manual de normas; pero parece que confunden las normas que da el Ministerio de Educación para los docentes, como horas clases,

sanciones y obligaciones de los docentes en sus trabajos. No tienen un reglamento de procedimiento propio de la unidad educativa en lo que se refiere a los docentes.

Tabla 7.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONCENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Esta siempre liderado	f	%
a.- El director		
b.- Rector	4	66,66
c.- Concejo Directivo	1	16,67
d.- otros		
e.- no contesta	1	16,67

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

En esta pregunta el 67% de directivos, afirma que es el rector que lidera la toma de decisiones en el plantel. Un 17% dice que es el concejo directivo y un 17 % no contesta. Se nota un liderazgo autoritario en el rector y no utiliza grupos para la toma de decisión.

Tabla 8.

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Forma de organización	f	%
a.- SI	2	33,33
b.- NO	4	66,67

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

En esta pregunta clave para la toma de decisión, un 67% de los directivos indican que no delegan la toma de decisión a nadie, ellos lo hacen personalmente lo que

indican que estos directivos desconocen que los grupos son importante por que aportan con información para poder tener una mejor visión en la toma de decisión.

Pero un 33% de directivos aseguran que ellos si delegan la toma de decisiones para resolver conflictos en la institución, es decir si confían en las capacidades de los docentes para resolver dificultades.

Tabla 9.

SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	2	33,33	4	66,67		
B	Desarrollo profesional de los docentes	5	83,33	1	16,67		
C	La Capacitaciones continuas de los docentes	6	100				
D	Trabajo en equipo	2	33,33	3	50	1	16,67
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	50	3	50		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,33	4	66,67		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			5	83,33	1	16,67

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

El resultado en este instrumento nos indica que un 67% de directivos promueve a veces la excelencia académica. Un 83% de directivos afirman que siempre promueven el desarrollo profesional de los docentes. Todos afirman que las capacitaciones son continuas a los docentes.

Además un 50% de directivos contesta que promueven a veces el trabajo en equipo, pero un 17% de directivos manifiesta que nunca se promueve el trabajo en equipo. Un 50% se pronuncia que siempre promueven la vivencia de los valores institucionales. El 67% de directivos indican que a veces se promueve la

participación de los padres de familia en las actividades del plantel, y un 83% afirma que a veces se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, pero existe un 17% de directivos que dice que nunca se promueve la delegación de autoridad a los grupos.

Tabla 10.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	2	33,33	3	50	1	16,67
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50	3	50		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83,33	1	16,67		
D	Se desarrollo con estudio de gerencia	2	33,33	4	66,67		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33	1	16,67		

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Los resultados de esta pregunta de las habilidades de liderazgo, un 50% de directivos manifiesta que a veces son innata en el líder y un 17% dice que el liderazgo nunca son innatas en el líder. Un 50% de los directivos dice que siempre se consigue tener habilidades de liderazgo estudiando teorías acerca de este tema.

Contesta un 83% de los encuestados que siempre se desarrolla la habilidad de liderazgo a partir de la experiencia. Pero un 67% afirma que a veces la habilidad de liderazgo se desarrolla con estudio de gerencia. Pero un 83% de directivos dicen que las habilidades de liderazgo siempre se logran con la capacitación continua que combine la práctica y la teoría.

Los resultados indican que un alto porcentaje de directivos tienen un concepto real de las habilidades de un líder que siempre se logra con la capacitación, experiencia y la teoría; aunque un 50% creen que a veces son innatas en las personas

Tabla 11.

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR.

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula			4	66,67	2	33,33
C	La mejora de los mecanismos de control	5	83,33	1	16,67		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100				

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Todos los encuestados coinciden que siempre se promueve el uso de información de resultados de desempeño de docentes, estudiantes y directivos para mejorar el desempeño y progreso del plantel. Además un 67% de directivos indican que a veces se promueve la disminución del número de estudiante por aula, pero un 33% afirma que nunca se practica la disminución de alumno por aula.

El 83% de directivos dicen que siempre promueven la mejora del mecanismo de control, y el 100% dice que siempre se promueve un ambiente de cordialidad en le trabajo.

Los resultados de los incisos a, c, y d, indican buenos resultados que de ser aplicados ayudan a desempeño y progreso del plantel, pero en el inciso b de esta tabla 11 existe un porcentaje de 33% de directivos que contraponen sus criterios con

un concepto negativo en lo que se refiere al manejo de aulas por alumnos, lo que indica que no se está manejando bien este tema en el colegio por lo que sería importante revisar este tema importante para que exista coordinación de criterios.

Tabla 12.

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCION

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83,33	1	16,67		
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	67,67	2	33,33		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83,33	1	16,67		
E	Otros (¿cuáles?)			2	33,67	4	66,67

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Organismos que se encuentran en la institución, el 100% de los encuestados afirma que siempre se promueve la dirección a través de un rector. El 83% de directivos dice que siempre se promueve el organismo de gestión en la institución. Un 68% de los directivos indica que siempre se promueve el organismo de coordinación y un 83% contesta que siempre se promueve el organismo de técnica.

Existe un 67% de directivos que menciona que nunca se promueve otro tipo de organismo que conlleve a una mejor estructuración del plantel y de los organismos existentes. En este acápite en vista de la respuesta negativa que sobrepasa el 50% de los encuestados, se le interrogo cual sería ese otro organismo que debería incrementarse y no contestaron esta interrogante, demostrando que desconocen que otro tipo de organismo se puede incrementar en el plantel

Estos resultados indican, que si tienen los organismos esenciales como toda institución educativa del país.

Tabla 13.

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Los departamentos se encargan	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	66,67	2	33,67
D	Mantener actualizada la metodología	3	50	3	50
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100		
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	66,67	2	33,67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33,67	4	66,67
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33,67	4	66,67
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66,67	2	33,67
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	16,67	5	83,33

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Esta tabla de preguntas de la encuesta a directivos, se pide que responda en forma positiva o negativa a cerca de las acciones de los departamentos didáctico, el 100% de ellos afirman positivamente que los departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, además de formular propuestas a directivos en lo concerniente a elaboración de planes y programas de la institución.

Un 67% de directivos afirman positivamente que los departamentos se encargan de elaborar la programación didáctica de cada área. Pero un 33% responde negativamente que los departamentos no elaboran la programación didáctica. En lo concerniente a que si los departamentos se encargan de mantener actualizado la metodología, un 50% se pronuncio afirmativamente y un 50% respondió en forma negativa, lo que indica que existe una contraposición de criterio en este aspecto.

Cuando se interroga acerca de que los departamentos se encargan de promover la investigación educativa para perfeccionamiento de sus miembros, el 100% responde en forma positiva. Cuando se pregunta si el departamento de orientación colabora para la detección de problemas de aprendizajes, un 67% responde positivamente; pero un 33% dice que no colabora en lo antes expuesto en esta pregunta.

Se indaga para saber si se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica, práctica docente, la respuesta fue negativa con un 67% de los directivos encuestados. Además cuando se pregunto si los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo, respondieron negativamente un 67% de los directivos encuestados.

Afirmativamente respondieron un 67% cuando se le interrogo si que los departamentos elaboran la programación de las asignaturas. Pero un 83% de directivos dice que los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología.

Los resultados porcentuales nos indica que los departamentos se encargan de organizar, formular propuestas, elaborar programas didácticos, que el departamento de orientación colabora, pero también existen datos negativos como que los departamentos no elaboran memorias, que no formulan propuestas a los directivos

además dicen que no mantienen los departamentos didácticos actualizada la metodología lo que incide en el desarrollo didáctico de la institución educativa.

Tabla 14.

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO 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.	6	100		

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

En esta pregunta los directivos en un 100% contestaron positivamente, pero queda flotando en el ambiente un cuestionamiento lógico, ¿saben los directivos que piensan realmente los docentes, alumnos y padres de familia sobre este tema? .

Tabla 15.

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos			6	100
B	Plan estratégico			6	100
C	Plan operativo anual	1	16,67	5	83,33
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33,33	4	66,67

Fuente: encuesta a Directivos

Elaboración: el autor

Para finalizar la encuesta a los directivos, se interrogo si se ha realizado una reingeniería de proceso en su institución y un 100% respondió que no. Si tienen un plan estratégico, respondieron un 100% que no. Además se le pregunta en la institución educativa que dirige se ha realizado un plan operativo anual y un 83% responde que no. También un 67% dice que no se ha realizado proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

5.5.2. De los Profesores.

Se entregó a los 28 docentes las encuestas, recibiendo de algunos docente la pregunta si era obligación hacerlo, pero se le indico que es para una tesis y que estaba autorizado por el rector del plantel; los resultados son los siguientes:

Tabla 16.

RESULTADO DE ENCUESTAS A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	28,57	14	50	6	21,43
2. El liderazgo en la unidad educativa está Intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	57,14	7	25	5	17,86
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	46,43	8	28,57	7	25
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	14	50	6	21,43	8	28,57

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	21,43	18	64,28	4	14,29
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	25	19	67,86	2	7,14
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	64,28	10	35,72		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	10	35,72	8	28,57	10	35,72
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	5	17,86	15	53,57	8	28,57
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	7,14	9	32,14	17	60,71
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	16	57,14	12	42,85		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	20	71,43	7	25	1	3,57
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	60,71	11	39,29		
14.-Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	53,57	12	42,85	1	3,57
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	35,72	17	60,71	1	3,57
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	14	50	14	50		

Fuente: encuesta a profesores

Elaboración: el autor

La primera pregunta indica si el docente líder posee la actitud para cuestionar ordenes, un 50% dice que a veces, pero un 21% dice que nunca. En la declaración número dos, un 57% de los docentes afirma que siempre está ligado el liderazgo en búsqueda de la innovación, pero un 18% dice que nunca.

En la pregunta tres un 46% de profesores, indican que siempre la gerencia educativa está dirigida a la comunidad, pero el 25% dice que nunca ocurre aquello. Así mismo el 50% de docentes en la pregunta cuatro dice, que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, pero un 29% dice que nunca promueven investigación los directivos ni docentes en el centro educativo.

Los docentes en un 64% en la pregunta cinco dice, que a veces los padres se resisten al cambio de métodos de enseñanzas. Además un 68% afirma que a veces se trabaja en equipo para el cambio de metodología de enseñanza, pero un 7% dice

que nunca. También un 64% de docentes afirma que siempre se enseña los valores como eje transversal pero un 36% dice que a veces.

Un 36% de los docentes dice que siempre hay resistencia de directivos y compañeros cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, pero un 36% dice que nunca ocurre eso. Se pregunta si se siente poco integrado entre sus compañeros, un 54% dice que a veces; pero un 18% dice que siempre se siente poco integrado con sus compañeros.

En la pregunta diez, el 61% de docentes dice que nunca tiene desacuerdo con el director del plantel, pero un 7% afirma que siempre tiene desacuerdo. Además un 57% de profesores admira el liderazgo y gestión de la autoridades del plantel.

El 71% de profesores se sienten siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el rector, pero un 4% dice que nunca. Un 61% de maestros dicen que los directivos mantienen liderazgo en el área académica. Asimismo un 54% declaran que los directivos mantienen liderazgo en el área administrativa-financiera, sin embargo el 4% considera que nunca.

En lo que relaciona a la actividad de integración con los padres de familia, autoridades y docentes, un 61% dice que a veces ocurre esta integración y un 4% afirma que nunca. Para terminar la encuesta se pregunto si los valores predominan en las decisiones de los directivos un 50% dice que siempre y un 50% firma que a veces.

5.5.3. De los Estudiantes.

Continuando con la encuestas, se realizó a los estudiantes escogiendo en forma aleatoria a 30 alumnos, y se le entrego la encuesta, además se le explico pregunta por pregunta, los resultados porcentuales son los siguientes.

Tabla 17.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	21	70	5	16,67	4	13,33
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	23,33	13	43,34	10	33,33
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	22	73,33	8	26,67		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	33,33	13	43,34	7	23,33
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	3,33	16	53,33	13	43,34
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	16	53,33	12	40	2	6,67
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	20	66,67	6	20	4	13,33
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	19	63,33	7	23,33	4	13,33
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	26,67	10	33,33	12	40
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	28	93,33	1	3,33	1	3,33
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	19	63,33	9	30	2	6,67
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	28	93,33	2	6,67		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	46,66	14	46,66	2	6,67
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	23	76,67	7	23,33		

Fuente: encuesta a estudiantes

Elaboración: el autor

Se pregunto a los estudiantes si el rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes un 70% respondió que siempre pero un 13% dice que nunca. La pregunta dos dice que si las autoridades hablan más que escuchan, 43%

manifiesta que a veces; pero un 23% dice que siempre hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

Un 43% de alumnos dice que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; pero un 23% dice que nunca ocurren esas nuevas ideas en clase. Además un 53% afirma que a veces se espera que todos hagan el mismo trabajo en el mismo tiempo. En la pregunta seis, se interroga si los docentes inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, un 53% dice que siempre, pero un 7% dice que nunca.

El 67% de alumnos manifiestan que siempre el profesor propone actividades innovadoras, pero un 13% dice que nunca ocurre esa innovación por parte del profesor. Cuando se pregunta si los docentes se interesan de sus problemas, un 40% indica que nunca se interesan, pero un 27% de alumnos dice que siempre se interesan por sus problemas. También un 93% de colegas dicen que siempre se dan oportunidades para que el estudiante exprese su opinión.

El 63% de encuestados afirman que siempre el profesor es quien decide que se hace en clase. Asimismo un 93% indica que siempre se realizan trabajos en equipo. Un 47% manifiesta que siempre los docentes se sienten comprometido con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, pero un 7% dice que nunca ocurre ese manifiesto.

Para culminar la encuesta, se pregunta si la ética y valores se enseñan con el ejemplo, el 77% se pronuncian que siempre.

5.5.4. De los Padres de Familia.

Se realizó charla de valores, con la autorización del rector, se los convocó para que puedan asistir y se escogió en forma aleatoria a 30 representantes de los estudiantes, el cuestionario se realizó basado en las preguntas de valores, liderazgo y gestión.

Tabla 18.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIAS

DECLARACIONES	EXCELEN.		M. B.		BUENO		REGULAR		DEFICIEN	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1. EL docente es una persona que posee la actitud, dominio y las habilidades para innovar la enseñanza en el plantel que su hijo(a) se educa	10	33,33	11	36,67	6	20	3	10		
2. como siente Ud que su colaboración como actor de la educación de su hijo(a), en este plantel.	16	53,33	6	20	6	20	2	6,67		
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, a un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	36,67	11	36,67	8	26,67				
4.Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, como evaluaría Ud.	7	23,33	10	33,33	9	30	4	13,33		
5. como cree que es la enseñanza de los valores en sus hijos en el plantel educativo	9	30	7	23,33	11	36,67	2	6,67	1	3,33
6. como piensa que es la educación de su hijo en el centro educativo.	8	26,67	12	40	7	23,33	1	3,33	2	6,67
7. Los valores éticos de los docente como lo calificaría Ud.	11	36,67	5	16,66	7	23,33	6	20	1	3,33
8.De enseñar valores éticos a sus hijos como materia del pensum académico cómo calificaría Ud.	17	56,67	9	30	3	10	1	3,33		
9. Siente que la integración de los estudiantes en el colegio de su hijo(a) está siendo desarrollado por los docentes	9	30	12	40	6	20	1	3,33	2	6,67
10.Segun su apreciación, como es la administración del Rector del plantel.	15	50	7	23,33	6	20	1	3,33	1	3,33
11. Como califica el liderazgo y gestión de las autoridades educativas del plantel.	16	53,33	6	20	6	20			2	6,67
12. Que opina de de los métodos de enseñanza de los docentes.	8	26,67	9	30	11	36,67	1	3,33	1	3,33
13. como piensa Ud. que es la enseñanza a sus hijos, de los valores éticos en su casa.	11	36,67	14	46,67	4	13,33	1	3,33		
14.La comunicación de los docentes con Ud. Según su criterio como es.	10	33,33	10	33,33	8	26,67	1	3,33	1	3,33
15.La comunicación de los directivos (Rector, Vicerrector) según su criterio como es.	15	50	10	33,33	4	13,33			1	3,33
16.-observa Ud. que los docentes enseñan con el ejemplo los valores éticos	7	23,33	9	30	11	36,67	3	10		
17.- como califica la gestión del comité de padres de familia.	3	10	13	43,33	8	26,67	4	13,33	2	6,67

Fuente: encuesta a Padres de Familia

Elaboración: el autor

La acogida fue excelente demostrando ganas de cambiar. Los resultados son satisfactorios, se coloco 5 posibles respuestas con calificación de excelente, muy buena, bueno, regular deficiente, y los resultados son los siguientes.

Se inicia preguntando cómo consideraría, al docente si posee dominio y habilidad para innovar enseñanza, el 37% lo estimó de muy buena y un 10% de regular. Se le preguntó cómo es su participación en la educación de sus hijos, un 53% dice que es excelente, pero un 7% dice que es regular.

La pregunta tres, los padres de familia con un 37% estima que es excelente. En la pregunta cuatro un 33% de encuestados considera de muy bueno la labor de investigación a nivel académico, pero un 13% estima de regular la labor investigativa.

En la pregunta cinco, se consulta como considera la enseñanza de valores en el plantel, un 37% de padres consideran que es bueno, pero un 3% indica que es deficiente. Además en la respuesta de la pregunta seis el 40% de padres de familias estima que es muy buena la enseñanza académica del plantel, pero un 7% contesta que es deficiente.

La pregunta siete, se sondea como considera los valores éticos de los docentes, un 37% dice que es excelente, pero un 20% afirma que es regular. La pregunta ocho se dice, como consideraría la enseñanza de valores éticos como parte del pensum académico, un 57% contestó que sería excelente.

En la pregunta nueve, un 40% de padres considera de muy buena la integración de sus hijos en el colegio, pero un 7% indica que es deficiente la integración de sus representados. Al preguntar como considera la administración del rector, un 50% califica de excelente la labor, pero el 3% de padres considera que es deficiente.

Un 53% de padres de familia estima que es excelente el liderazgo y gestión de los directivos del plantel, aunque un 7% considera que es deficiente. Además un 37% de encuestados estiman que es bueno los métodos de enseñanza de los docentes, no obstante, un 3% dice que es deficiente los métodos de enseñanza.

La pregunta personal que se realiza a los padres es como es la enseñanza de valores en sus hogares, el 47% dice que es muy bueno, sin embargo el 3% dice que es regular la enseñanza de valores en sus hogares. La comunicación de los

docentes con los padres de familia, un 33% considera que es excelente, aunque un 3% dice que es deficiente la comunicación con los docentes.

Sin embargo cuando se pregunta a cerca de la comunicación con los directivos como rector, vicerrector, el 50% de padres de familia razona que es excelente, a pesar que un 3% considera que es deficiente. En la pregunta dieciséis se pregunta si los docentes enseñan con el ejemplo los valores éticos, el 37% considera que es bueno, pero un 10% de padres de familia estima que es regular dicho enunciado.

Para culminar se preguntó, cómo considera la gestión del comité de padres de familia un 43% de padres califica de muy bueno, al mismo tiempo un 7% de encuestados dice que es deficiente la labor del comité de padres de familia.

5.5.5. De la Entrevista a Directivos

La entrevista al rector se deslizó utilizando una cámara de video, donde en forma amable accedió, recibiendo sus respuestas de acuerdo al cuestionario de preguntas establecidas.

El vicerrector fue amplio en su explicación, se nota seguridad en sus respuestas y conocimiento con los cambios educativos en nuestro país. Se entrevisto a la supervisora general dando sus impresiones de acuerdo a sus conceptos, no se pudo entrevistar a los jefes de áreas, por asuntos de clases y horario

Tabla 19.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Orden	preguntas	respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	x	1	x	2
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			x	3

3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	x	2	x	1
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	x	2	x	1
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	x	3		
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	x	1	x	2
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	x	2	x	1
8.	Como esta organizado el profesorado de su centro educativo	x	1	x	2
9.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	x	1	x	2

Fuente: encuesta a Padres de Familia

Elaboración: el autor

Como conclusión tenemos que tienen un concepto ambiguo de comunicación y de información. Alegan que no tienen un manual de reglamento para tareas de liderazgo, además para solucionar problemas hacen mediación de conflicto. Para ellos las características de un líder educativo está basado en cualidades personales como democrático, participativo, honesto. Los valores institucionales dicen que son responsabilidad y respeto que son los mismos que predominan en alumnos y maestros. Los antivalores consideran el irrespeto y la impuntualidad.

Matriz de problemas

Problemas observados	Causa	Efecto
Problema 1	Escasa practica de valores éticos en los alumnos	Alumnos irrespetuosos para con los docentes y sus compañeros
Problema 2	Liderazgo centralizado en el rectorado	Docentes sin delegación de responsabilidad en la toma de decisiones.
Problema 3	Escaso presupuesto	Colegio con un nivel mínimo para ingresos de alumnos

5.6. Discusión.

En sus proyectos institucionales no tiene una visión ni misión bien estructurada, en sus amenazas en el FODA institucional, indican que el bajo presupuesto hace que no puedan realizar cambios en el plantel y acusan a organismos seccionales del estado por no proporcionar dicha ayuda económica.

Después de analizar los resultados estadísticos, se observa que el liderazgo se concentra en una sola persona que toma las decisiones; organiza en grupos de trabajo a los docentes. Tomando en cuenta esta premisa es de esperar que exista un desconcierto en ciertos docentes que han ingresado por contratos, causando malestar por la forma como se lidera la institución.

Para la mitad de los directivos, ignoran su precisión conceptual básica del tamaño de la organización, pero la otra parte tiene el concepto básico de que la organización específicamente se mide el tamaño por el número de personas que integran cada grupo de trabajo.

En los directivos no existe unificación de criterios y de conceptos claves de liderazgo y de administración, son tan ambiguos los criterios, que desconocen los modelos actuales de liderazgo.

No existe un manual de normas estructurado en los que se indique a los docentes cual es su tarea y hacia dónde se dirige la institución. Existe poca delegación de funciones en la resolución de conflictos.

Como propuesta sería importante dar un giro en este aspecto, dando a los grupos capacidad para resolver conflictos, además la información de los grupos es importante para la toma de decisión de los directivos, ayudaría a cohesionar a los actores involucrados en estas situaciones, que de no hacerlo caería en un vaivén de un solo criterio. En muchos casos cuando la toma de decisión la realiza una sola persona puede afectar a la organización que gerencia.

Si analizamos la administración y liderazgo del centro educativo, los resultados de las encuestas de los directivos en este tema llaman a una reflexión para mejorar, se notara que se promueve a veces la excelencia académica, cosa que debería ser siempre y ser parte de la misión de la institución.

Un grupo de docentes afirma que se promueve los valores institucionales siempre, otro grupo manifiesta que a veces, pero al revisar los proyectos institucionales no tiene dentro de sus propuestas valores que identifiquen a la institución. Los directivos tendrán que revisar e institucionalizar valores éticos y morales en la institución.

Se puede prever que la institución tiene una falencia grave al no inmiscuir a los padres de familias en las actividades programadas del plantel, se está desconociendo esta parte esencial en la relación de los padres- alumnos- docentes- directivos-comunidad.

Los directivos tienen conceptos de aspectos coyunturales para las habilidades de liderazgo y creen a veces que el liderazgo es innato, otros dicen que siempre se logra estudiando teorías sobre liderazgo o de experiencia, pero la realidad es distinta si hablamos de líderes educativos, el líder se forma, se crea, se llena de experiencia, se retroalimenta día a día en el quehacer de la ciencia de la educación.

En lo que respecta la cantidad de los alumnos en las aulas, un 67% dice que a veces y un 33% dice que nunca se disminuye el número de estudiante en las aulas, es decir existe una sobre saturación de estudiantes por aula, además todavía utilizan el diseño tradicional de las ubicaciones del mobiliario de los alumnos.

Los directivos tendrán que iniciar un cambio en lo que respecta al número de alumnos según indica las normas pedagógicas educativas actuales, además se deberá implementar modelos de menajes polivalentes, que son nuevos diseños modernos de mobiliario que permiten unir en piezas las mesas de trabajos y formar grupos de trabajo en clase.

Los directivos tienen dividida sus opiniones en lo que respecta a la actualización de la metodología por los departamentos didácticos, asimismo están consiente que no

elaboran memorias periódicas que ayudan a valorar el trabajo realizado por los docentes y alumnos. Además estos departamentos didácticos no aportan con propuestas a los directivos, al mismo tiempo no mantienen actualizada la metodología en las diferentes asignaturas.

En esta institución no se ha realizado una reingeniería de proceso en la cual potencie todas las capacidades de recursos material, financiero y del talento humano. Declaran espontáneamente en un 100% que no existe un plan estratégico que es la que orienta el rumbo de la institución.

Algunos directivos dicen que si hay un plan operativo anual pero un 83% dice que no existe, pero, pareciera que no se ha difundido el POA entre los directivos, porque al revisar sus documentos si existe, pero esta comprimido en diez páginas en forma lacónica. También un 67% dice que no tiene un proyecto de capacitación para dirigentes y docente.

Las encuestas a los docentes desnudan ciertas falencias dentro del plantel, como el caso de la gerencia que promueve el aprendizaje, un 46% dice que siempre, pero un 29% dice que a veces y un 25% dice que nunca; es decir estos resultados llaman a los directivos a tomar correcciones inmediatas en este campo, porque un 54% de docentes cuestionan que no se está promoviendo el aprendizaje armónico y estimulante a los estudiantes.

Existe un significativo 29% de docentes que deliberan contestando que nunca se promueve la investigación a nivel educativo pero la mitad afirma que siempre se promueve la investigación en el plantel.

Estos datos nos da una conjetura, que tal vez ese grupo de maestros que contestan negativamente, seguramente sus asignaturas no son tomados en consideración para proyectos de investigación, por lo que los directivos deberán manejar con mucho criterio este tema que es de vital importancia para el desarrollo de los alumnos y del plantel.

Los docentes manifiestan en sus declaraciones, que el rol del docente líder no afecta al alumnado, esto hace suponer que al docente no les interesa tener un liderazgo en

las aulas por la complicación de relacionar su capacidad de docente y a la vez liderar a ese grupo humano en formación.

Se basan en sus inferencias, de que los padres de familia se resisten al cambio de métodos de enseñanza para sus hijos. Pero la realidad es otra porque a los padres lo tienen alejado del quehacer educativo del plantel, se debería buscar estrategias para atraer otra vez a estos padres que son colaboradores innatos.

La integración juega un papel importante dentro de la parte afectiva del ser humano por que ayuda a desarrollar sus capacidades en sus actividades diarias y profesionales, pero en el plantel un 18% de docentes afirma que siempre se siente poco integrado y un 53% dice que a veces. Es importante que los directivos tome en consideración estos datos para crear un clima de cordialidad entre todos los docentes.

Según los cuadro de resultados, un 7% está en desacuerdo continuo con el director en lo relacionado a los métodos de enseñanza, y un 32% dice que a veces, pero están comprometidos con las decisiones que toma el rector, por el trabajo que ha realizado en todos estos años como fundador del colegio.

En la entrevista a los directivos, manifestaron que nunca han tenido problemas con los maestros, pero los resultados de las encuestas aportan con un dato que es desconocido para los directivos, que seguramente el desacuerdo lo hacen entre colegas y solo un pequeño grupo lo manifiesta, se deberá buscar consenso para que ese significativo grupo de docentes también aporten con sus ideas y experiencias para que lleguen a aunar criterios en lo referente a los métodos de enseñanza con los directivos

Las opiniones sobre si los valores predominan en las tomas de decisiones de los directivos y profesores, están divididos. Esto indica que la mitad considera que se toma decisiones muchas de las veces sin considerar valores de liderazgo, como el saber escuchar opiniones de otros, cordialidad, para poder llegar a un consenso de soluciones a problemas o proyectos en bien de la institución.

Los estudiantes aplauden la forma como el rector lleva la dirección de la institución, pero afirman 23% de alumnos que siempre las autoridades del plantel, más habla que escucha los problemas de ellos. Indican que los docentes, más se preocupan en la realización de la tarea que en la enseñanza-aprendizaje. Además los docentes nunca se preocupan por sus problemas.

También un grupo significativo dice que no innovan la forma de impartir las clases, aunque un 63% dice que si hay variedad. Lo interesante que la gran mayoría indica que si le dan libertad para expresar sus opiniones, pero, así mismo señalan que siempre el profesor es el que decide que se hace en clase.

Lo agradable es saber que si realizan trabajos en grupo; adicional a esto, un 47% alega que los docentes están comprometidos con la gestión de los directivos pero la mayoría responde lo contrario. Los directivos y docentes tendrán que incorporarse a la nueva propuesta educativa y realizar cambios sustanciales en el aspecto curricular y metodológico académico.

Los padres de familia aúnan esfuerzo para que la institución que regenta la educación en la zona, se fortalezca, pero ponen de manifiesto en las encuesta, que la enseñanza es buena pero no excelente. La enseñanza de valores, según los padres que es de bueno hasta deficiente.

Las opiniones están divididas en lo que respecta a la administración y liderazgo de las autoridades del plantel. En lo que respecta a la comunicación de los docentes con los padres de familia, en su gran mayoría lo catalogaron como regular. Pero la comunicación con los directivos las opiniones están divididas según las respuestas de los padres de familia. Hacen un llamado de atención a los docentes, para que con sus cualidades, den ejemplo de valores éticos a sus hijos y a la sociedad.

En la culminación de la investigación, se entrevistó a los directivos, y dieron respuestas varias a las mismas preguntas, en muchos casos daban una respuesta positiva, pero en otras preguntas la respuesta era débil, o desconocía los conceptos modernos.

Ésta investigación servirá para realizar cambios y enrumbar a la institución por un nuevo camino de bienestar y de un verdadero liderazgo participativo en toda su extensión, y la aplicación de valores institucionales que carece este noble y emblemático colegio Guillermo Durán Arcentales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

CONCLUSIONES.

Las conclusiones de este trabajo investigativo del colegio Guillermo Durán Arcentales, da como resultado una serie de errores y desaciertos en la gestión educativa, tanto a nivel académico como administrativo.

1. Se determinó falta de fundamentos sobre gestión educativa, liderazgo educativo.
2. Se estableció que hay ausencia de práctica de los valores en alumnos
3. La institución no contaba con un código de ética para los alumnos.
4. Se estableció que el liderazgo lo ejerce una sola persona en la institución.
5. La institución carece de una misión y visión bien estructuradas.
6. Poca difusión de sus símbolos institucionales.
7. La institución no tiene objetivos a largo plazo.
8. El modelo educativo es tradicional con ciertos cambios.
9. Existe una disgregación de los padres de familia en el sistema académico.
10. El colegio no tiene estructurado un manual de normas para la realización de tareas de los docentes.
11. Muchos docentes están reacios al cambio curricular educativo.
12. Falta de confianza de los directivos para delegar funciones en la resolución de conflictos a los docentes.
13. Se promueve escasamente, la excelencia académica.
14. El colegio no tiene institucionalizado los valores éticos.
15. La institución educativa jamás realizan memorias de sus actividades anuales.
16. El plantel tiene ausencia de un plan estratégico.
17. Los departamentos no aportan con propuestas innovadoras al mejoramiento educativo.
18. Los directivos escasamente promueve la investigación educativa.
19. No tienen proyecto de capacitación para directivos y docentes.
20. Tiene una fortaleza enorme al ser el único colegio de la zona, pero no es explotada por sus directivos.
21. La integración entre docentes es insuficiente.

22. Hay preocupación de los docentes en el cumplimiento de las tareas, que la enseñanza- aprendizaje en los alumnos.
23. Poco interés de los problemas de los alumnos por parte de docentes.
24. Enseñanza de valores por parte de docentes a los alumnos es ambigua.
25. Se necesita urgentemente una reingeniería en la institución.

RECOMENDACIONES

El liderazgo debe ser participativo democrático en este tiempo, donde se habla de un mundo globalizado y se debería implantar un órgano de gobierno colegiado y de coordinación docente.

También se redactó un código de ética donde se incluye valores intrínsecos para los alumnos, pero habrá de añadir más principios y valores éticos a esta propuesta elaborada que fue uno de los objetivos propuestos en este trabajo investigativo.

Sería excelente realizar charlas de motivación, estructuradas con el objetivo de inducir los valores éticos e institucionales a los alumnos y padres de familia en forma continua.

Importante sería, replantear una estructuración en la visión y misión institucional, que es la posición futura en la que desea estar la entidad, porque sin una visión estructurada va a existir desorientación de sus miembros.

Hay que recordar que en una organización los factores que influyen en el cambio son: visión, plan, incentivos, recursos y habilidades; al faltar uno de ellos implantará, desorientación, desgobierno, desinterés, frustración, y ansiedad entre los docentes.

En lo que respecta a su manifestación conceptual y simbolismo visual; los directivos deberían realizar un folleto como manifestación conceptual, en el cual se incluya la historia del plantel y biografía de Guillermo Durán Arcentales,

adicional a esto, colocar la imagen del patrono del colegio en una parte visible para que sea notorio cuando alguien ingrese al plantel. En lo concerniente a los símbolos del plantel, la institución deberá difundir en sus papelerías, camisetas, en las aulas e institucionalizar sus símbolos en todas sus áreas.

El modelo educativo tradicional tiene muchas desventajas hoy en día, este colegio contrasta su modelo con la influencia de la teoría Taylor, que fue influyente en su época, sin embargo, se deberá iniciar una transición real hacia un modelo donde los métodos de enseñanza sean más flexibles e innovadores, con el reconocimiento del alumno como ser humano, que tienen talentos y diferencias entre ellos. Actualmente se maneje un nuevo concepto educativo capaz de modernizar constantemente de acuerdo a las megatendencias y ser atractivo a todos los actores de la educación.

Es importante tomar los correctivos con relación a la participación de los padres de familia en la programación académica del plantel, ellos son parte del engranaje de la institución, por lo expuesto, deberán incluirlos en las actividades produciendo en ellos una verdadera coexistencia entre docentes-padres de familia-alumnos-directivos.

A corto plazo es transcendental la elaboración de un manual de de normas para la realización de tareas de los docentes. También los directivos tendrán que motivar la excelencia académica a los docentes, persuadiéndolos y motivándolos a la investigación educativa que tanta falta le hace hoy en día a muchos centros educativos del país.

Se deberá hacer memorias para demostrar y valorar el trabajo realizado por docentes, alumnos y padres de familia, elevando así el autoestima de alumnos, docentes, padres de familia y del plantel, de igual forma, habrá que hacer extensivo estas memorias a la comunidad.

Será primordial efectuar un proyecto en la cual se incluya capacitación a los directivos y docentes periódicamente, también se deberá incluir programas de integración entre docentes, padres de familias, directivos, alumnos y comunidad.

Los directivos deben difundir y distribuir ampliamente el POA (Plan Operativo Anual) en todos sus niveles, además reestructurarlo y actualizarlo; una organización que desconoce su plan operativo anual desde sus directivos es una entidad a la deriva.

A los alumnos hay que incentivarlos con nuevos sistemas innovadores de métodos pedagógicos en la aulas, el alumno deberá ser el centro de la clase y no el maestro, el tipo de mobiliario se deberá cambiar con modelos polivalentes que ayuda al docente a desarrollar destrezas en sus alumnos formando grupos de trabajo en clase. Además existe un malestar en los alumnos con sus maestros, acusándolos que nunca escuchan sus problemas. Los maestros tienen que ser más participativos en este sentido con sus dirigidos.

Los padres de familia también aportan con su interés por la implantación de valores fundamentales de sus hijos, e indican que sería excelente si se implementa esta materia de valores como parte del pensum académico, o a su vez se podría poner esta asignatura como un currículo oculto.

Tienen una fortaleza enorme esta institución, que es su ubicación en esa área rural además de ser la única unidad educativa a nivel medio en el sector. Los directivos tendrán que buscar los medios legales, tocar puertas de instituciones afines a la educación, realizar planes de contingencia para crecer en infraestructura y atesorar esa gran masa de potenciales alumnos para este plantel que anualmente entrega las escuelas del sector.

La reingeniería sería primordial y necesaria para poder explotar todas las capacidades del talento humano con que cuenta este establecimiento. Además utilizar eficientemente los recursos materiales y económicos con que tiene el colegio.

Las recomendaciones están escritas con la objetividad del autor, en forma imparcial, dando a conocer una realidad que en muchos de los casos es ya conocida y otras ocultas para directivos y docentes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

LIDERAZGO DE LOS GRUPOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

Justificación.

El liderazgo es primordial en toda organización, hoy en día se habla de tres dimensiones del liderazgo como, psico-afectiva, científico-técnica y ética, pero eso no garantiza que el líder delegue responsabilidad en la toma de decisiones a los niveles medios.

Que es la toma de decisión, es cuando se utiliza los medios con eficiencia, a personas con ética, para alcanzar los fines con eficacia. Para Huber (reimp.2007) dice que la toma de decisiones es *“el proceso a través del cual se escoge un curso de acción”*, es decir cuando existe un problema hay que tener o crear alternativas y escoger la que mejor convenga a la organización.

Por los resultados en la investigación, se escogió este tema de la delegación de responsabilidad en la toma de decisiones, porque los mismo directivos afirman que no delegan funciones en este sentido y existe un percepción de parte de los algunos docente que afirman que nunca se forman equipos para tomar decisiones, además un número muy significativo a veces admira el liderazgo de las autoridades del plantel, así mismo hay un grupo que siempre y a veces tiene desacuerdo con el director del plantel

Como alternativas se plantea que directivos conversen con docentes profundamente para tener sus impresiones y que den opciones para un cambio eficiente y eficaz. Otra solución sería realizar un seminario taller para involucrar a docentes y directivos en este tema primordial de la delegación de responsabilidad en toma de decisiones.

Se propone como alternativa el recurso del seminario taller, porque en ella se promoverá a los directivos de la importancia de la formación de para equipos en

la toma de decisiones, que son los que ayudan a traer dar mucha información a los directivos. Así mismo a los docentes se enseñara la importancia del rol de ellos en las tomas de decisiones cuando le deleguen responsabilidad.

Hay que recordar que, delegar es sinónimo de gestionar y de tener un liderazgo capaz y eficiente, los grupos ayudan al gerente educativo a aumentar recursos, tanto en la cantidad de información como a su procesamiento en la toma de decisiones, es decir los grupos son una extensión del gerente educativo.

Objetivo de la propuesta

Proponer grupos de docentes para delegar responsabilidad en la toma de decisiones de conflictos en el plantel.

En cuatro fines de semanas del mes de mayo se deberá realizar un seminario taller, a los directivos para promover que deleguen funciones, y a docentes indicarles sus obligaciones y deberes en las tomas de decisiones.

Localización y cobertura espacial.

El colegio fiscal "Guillermo Durán Arcentales", creado en el año 1976, se encuentra ubicado en la Parroquia Roberto Astudillo y es una parroquia rural perteneciente al cantón Milagro de la provincia del Guayas.

Esta liderado por un rector desde su creación. Con una buena estructura física en sus instalaciones. Tiene dos especialidades, la de químico-biológico y bachillerato en informática con la especialidad de administración de sistema, es totalmente laico. Está ubicado estratégicamente en la comunidad, siendo la única institución de nivel medio

Población objetivo.

La población son los directivos y docentes del plantel específicamente, 28 personas que conforman los niveles: ejecutivo, asesor y operativo del plantel.

Sostenibilidad de la propuesta.

Los recursos necesarios son:

Recursos humanos.- Un asesor en gerencia educativa del Ministerio de Educación que esta acantonado en la ciudad de Milagro, personal de servicio del plantel.

Recursos Tecnológicos.- proyector, computador y equipo de amplificación que si tiene la institución actualmente.

Recursos Materiales.- pantalla para el proyector, pizarra acrílica, marcadores de pizarra, papelería, que si tienen a su disposición el plantel.

Recursos Físicos.- salón auditorio amplio, mobiliario agradable para los docentes, que está a disposición para este fin.

Recursos Económicos.- la institución cuenta con mínimo recursos económicos para este seminario taller, por lo que se tendrá que potenciar dicho recursos.

Recursos Organizacionales.- cuenta con directivos entusiastas que tienen capacidad para organizar este seminario taller, al mismo tiempo el personal de servicio se encargará de la limpieza y adecuación del auditorio e instalación de equipos y la entrega de refrigerios.

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Transporte del asesor	4	10	40
Marcador para pizarra acrílica	8	0,70	5,6
Folleto de toma de de decisiones	28	2	56
Refrigerio	30	1,2	36
Varios			30
Total en dólares			167,6

Cronograma.

Se desarrollara los 5 domingo del mes de mayo del año en curso.

Actividades	Materiales	Responsables	1	2	3	4	5
Liderazgo y dirección en las organizaciones	Proyector, pizarra, folletos	Personal del Ministerio Educación	X	X			
Toma de decisiones en la gerencia educativa	Proyector, pizarra, folleto	Personal del Ministerio Educación		X	X		
Los grupos auxiliares en toma de decisión	Proyector, pizarra, folletos	Personal del Ministerio Educación			X	X	
Técnicas especiales de grupo y evaluación de la información	Proyector, pizarra, folletos	Personal del Ministerio Educación				X	X

El fin específicos de los temas del seminario taller es inducir a los directivos a delegar funciones a los grupos de docentes y a la vez a los profesores indicar cual son sus deberes y obligaciones en la delegación de las toma de decisión.

8. BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, T.J. (2009). ¿Las actuales instituciones educativas, generan líderes de verdad?
<http://www.redem.org/boletin/boletin150709d.php>. Obtenido el 12 de diciembre 2010
- Álvarez, G. M. (1991). Los efectos de entrenamiento en el proceso de toma de decisiones a través del modelo “DECIDES”. Revista de Investigación Educativa, Vol. 9, nº 18, págs. 53-62.
- Anello, E., Hernández, J, de. (1996) “Liderazgo Moral”, Universidad NUR. Santa Cruz – Bolivia. Extraído el 24 septiembre 2010.
<http://www.bahaidream.com/lapluma/derecho/anexos/DEONTOLOGIA%20II.pdf>
- Asamblea Constituyente (2008). Constitución del Ecuador. Montecristi.
- Ayala V, S. 2005. Talento y Liderazgo. (En Línea)
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. extraído el 26 de agosto 2010.
- Barahona, V. J. “Estilos De Liderazgo Y Valores”, 2004.
<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=652>
 extraído 22 Agosto 2010
- Beltrán, J. J. (2001). La Gestión. ¿Qué nivel de gestión maneja usted y cuál es su desempeño?
<http://www.revista-mm.com/rev31/gestion.htm>. extraído 28 septiembre 2010
- Bruque, S. (2005). “Comunicación, Motivación y Liderazgo”, Universidad de Jaen.
http://www.ujaen.es/dep/admemp/profes/sbruque_archivos/tema%206_adm_2004_05.pdf. extraído 22 diciembre 2010
- Caravedo, B. SOCIEDAD, LIDERAZGOS Y LÍDERES.
<http://w3.desco.org.pe/publicaciones/QH/QH/qh133bc.htm>. Extraído 22 diciembre 2010
- Caravedo, B. (1996). Empresa, Liderazgo y Sociedad. Editores Perú 2021. SASE. Perú. (En Línea) www.sase.com.pe/publicaciones. Extraído 22 Agosto 2010
- Correa, J. (2009). Guía didáctica. Liderazgo, Valores y Educación. UTPL, Loja
- Edronkin, P. (2006). “36 ideas para aprender a liderar”.
<http://www.andinia.com/a01128.html>. extraído 18 Agosto 2010
- Educación y Docencia. Revista Mexicana de Pedagogía. Enero – febrero. No. 93. 2007. México. Extraído 29 Agosto 2010

<http://educacionydocencia.com/2007/09/13/liderazgo-en-el-aula/>

Franca-Tarrago, O. (1995) La educación en Valores Éticos a la Luz Antropología Personalizada. Extraído 22 noviembre 2010
<http://www.docstoc.com/docs/891765/la-EDUCACION-de-VALORES-eticos>

Gerencia Educativa.
<http://www.articuloz.com/colegios-articulos/gerencia-educativa-507070.html>
 extraído 20 agosto 2010

Gestión Educativa. Extraído 22 Agosto 2010
<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

Guillén, P. G. 2006. Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Pearson Madrid. España. pp.160-190.

Huber, G. (1989). Toma de decisiones en la gerencia. México. Editorial Trillas. 2da. Edición. (reimp. 2007). pp.247

IAAP. (2006). “Tipos de Líder”, Instituto Argentino de Administración de Proyectos. Argentina. Extraído 02 noviembre 2010
<http://www.deltaasesores.com/prof/ART0045.html>

Kotter, D. Cohen, D. 2002. Manejos de Cambio. Harvard Business School Press. EEUU. pp. 208

Mercader V. (2007). Relaciones e Influencia de los Valores Éticos de la Educación.

Mercader, V. (1998). Gerencia de la vida. Caracas, Venezuela: Torvic. Extraído 12 diciembre 2010.
<http://www.umng.edu.co/docs/reeducacion/Vol1.No1/RevNo1vol1.Art3.pdf>

Mercader, V. (1999). Crisis versus Desarrollo. Caracas, Venezuela: Torvic. Extraído 12 diciembre 2010.
<http://www.umng.edu.co/docs/reeducacion/Vol1.No1/RevNo1vol1.Art3.pdf>

Ortiz, A. Liderazgo educacional
<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtm>. Extraído 01 septiembre 2010

Quintina, M., Moreno, C. (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil. Madrid. España. Editorial McGRAW-HILL/Interamericana de España. pp. 124-130.

Sabino, A. V (2005). Teoría y pensamiento administrativo.
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. Extraído 12 diciembre 2010.

Villasmil, J. (2003). “Gerencia y Liderazgo”. Extraído 12 diciembre 2010.
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAVAuEkuvqljrSF.php>

Wikipedia. 2010.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> . Extraído 12 septiembre 2010.

Yufra, M. (2006). Gestión educativa.

<http://lageducativa.blogspot.com/2006/11/la-gestion-educativa-es-participativa.html> . Extraído 12 diciembre 2010.

Zaleznik, A. (2004). “¿Directivos y líderes, son diferentes?"/. —p.38 En: *Harvard Deusto* No. 126, julio del 2004

<http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>. Extraído 1 septiembre de 2010

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)**Sr.(a) Gestores Educativo**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:**ENCUESTA A DIRECTIVOS****Sres. Gestores Educativos:**

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

2. 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)
.....

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

SI (_____) NO (_____)

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

- a) Director ()
- b) Rector ()
- c) Consejo Directivo ()

5. 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 (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Nro	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			

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

Nro	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			

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

Nro	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

Nro	Se encargan de:	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			

La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
(_____)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
(_____)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
(_____)
- d. Mantener actualizada 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 mantienen actualizada la metodología
(_____)

12. 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 ()

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

a) Un reingeniería de procesos

(_____)

b) Plan estratégico

(_____)

c) Plan operativo Anual

(_____)

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

(_____)

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres 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:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está Intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal 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 escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
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 mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

La encuesta se aplicará a padres de familia de bachillerato.

Sr. Padre de Familia:

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. El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 12 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda,.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas marque solo una de ellas de acuerdo a la escala:

- A. EXCELENTE. El criterio se cumple en todo sentido
- B. MUY BUENO. El criterio se cumple con frecuencia.
- C. BUENO. El criterio se cumple más o menos.
- D. REGULAR. El criterio se cumple poco o casi nada.
- E. DEFICIENTE. El criterio no se cumple.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	A	B	C	D	E
1. EL docente es una persona que posee la actitud, dominio y las habilidades para innovar la enseñanza en el plantel que su hijo(a) se educa					
2. como siente Ud que su colaboración como actor de la educación de su hijo(a), en este plantel.					
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, a un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.					
4.Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, como evaluaría Ud.					
5. como cree que es la enseñanza de los valores en sus hijos en el plantel educativo					
6. como piensa que es la educación de su hijo en el centro educativo.					
7. Los valores éticos de los docente como lo calificaría Ud.					
8.De enseñar valores éticos a sus hijos como materia del pensum académico cómo calificaría Ud.					
9. Siente que la integración de los estudiantes en el colegio de su hijo(a) está siendo desarrollado por los docentes					
10.Segun su apreciación, como es la administración del Rector del plantel.					
11. Como califica el liderazgo y gestión de las autoridades educativas del plantel.					
12. Que opina de de los métodos de enseñanza de los docentes.					
13. como piensa Ud. que es la enseñanza a sus hijos, de los valores éticos en su casa.					
14.La comunicación de los docentes con Ud. Según su criterio como es.					
15.La comunicación de los directivos (Rector, Vicerrector) según su criterio como es.					
16.-observa Ud. que los docentes enseñan con el ejemplo los valores éticos					
17.- como califica la gestión del comité de padres de familia.					

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

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 declaración tiene tres posibles respuestas:

Cada declaración tiene tres 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:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

10.4 Cuestionario de Entrevista.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

ANEXO 2

CODIGO DE ETICA PARA ALUMNOS

CODIGO DE ETICA COLEGIO GUILLERMO DURAN ARCENTALES

1. Responsabilidad en su formación

El alumno se está formando para adquirir conocimiento y prepararlo para la vida profesional o ejercer una profesión de servicio, su objetivo fundamental es servir a la sociedad y ésta tiene el derecho de exigir servicios profesionales de calidad. Por tal razón tiene la obligación primordial de adquirir, mediante el estudio y la investigación, los conocimientos técnicos, científicos y éticos que lo preparen para prestarles servicios.

Para lograr este objetivo el estudiante debe comprender que es necesario perseverar para alcanzar la perfección, ser muy riguroso consigo mismo, no satisfacerse con llegar a ser solamente un buen estudiante, sino considerar el perfeccionamiento de la vida humana como su valor más noble.

La responsabilidad de sus decisiones influirán no sólo en su propio destino, sino también en el de muchos otros. y por ello el estudio y la actualización deben ser una constante en su vida diaria.

El estudiante, quien para la razón interior de ser consiste en superarse a sí mismo, debe llevar consigo la acumulación gradual de conocimientos y experiencias, crecer y madurar mediante el estudio y el esfuerzo continuo.

Los conocimientos y habilidades transmitidos por los profesores y las normas de ética, determinarán las bases esenciales de su comportamiento, decidirán el valor moral de sus actos como estudiante.

El alumno debe prepararse no sólo para presentar un examen sino para su vida profesional.

Para evaluar al alumno hay varios tipos de medidas: medir su capacidad con base en sus conocimientos y experiencias, y por su comportamiento, concretamente, por su ética.

Los frutos de la ética son la unidad, la independencia de criterio, la responsabilidad, la calidad de los estudios, el respeto a sus maestros, compañeros, autoridades y personal de apoyo; el respeto y lealtad a la institución; la honestidad, la justicia.

Estas cualidades son indispensables en cualquier momento y circunstancia de su vida como estudiante.

Un alumno así, es libre, y por eso, responsable, ante la sociedad, la institución. Consecuentemente, asiste al aula, estudia y cumple sus tareas con el cuidado debido, competencia y diligencia, y mantiene constantemente sus conocimientos y habilidades al nivel requerido para asegurar a la sociedad una preparación profesional basada en el desarrollo actualizado de sus conocimientos.

2. Respeto

El alumno tiene el deber de respetar la dignidad de cada individuo, maestros, condiscípulos, directivos y personal de la institución.

El alumno deberá tratar a sus compañeros de estudio con respeto, evitando prejuicios tales como raza, credo o género, rechazar cualquier tipo de discriminación y conductas, como son: el acoso sexual, el racismo y cualquier manifestación de intolerancia.

Deberá evitar hacer comentarios que perjudiquen la reputación o prestigio de cualquier miembro de la comunidad estudiantil

Los edificios, instalaciones, mobiliario y equipo, y demás bienes de la institución, necesarios para que el proceso educativo se realice eficientemente, también deben ser objeto de respeto. Romper un vidrio por el gusto de hacerlo, pintarrajar las paredes, destrozar un jardín, arrancar las páginas de un libro de la biblioteca, dañar una computadora, todos estos son actos verdaderamente inmorales que merecen sanción.

3. Lealtad

El alumno acepta la obligación de identificarse con la institución y reconocer como norma de conducta sus principios y valores.

El sistema de valores del Guillermo Duran Arcentales genera en su comunidad una estrecha identificación con el mismo, al cual consideran como la institución en la que se educan y progresan, la que merece respeto, compromiso y lealtad.

En su conducta, el alumno siempre debe tener en mente que la imagen que la sociedad se forma de él, es también la de la institución a la cual pertenece, por lo que debe actuar de modo tal que sea acorde con la buena reputación del colegio y evitar cualquier comportamiento que pudiera traer descrédito al mismo.

4. Honestidad

El estudiante tiene un compromiso con la institución y la sociedad y debe establecerlo con base en la honestidad e inspirado en un fuerte impulso hacia el estudio y constante perfeccionamiento.

La honestidad no sólo consiste en la sinceridad, la autenticidad y la buena fe, sino en una actitud decidida hacia su formación científica, técnica y humanista.

Por honestidad, el alumno:

Asiste puntualmente a sus clases y atiende las enseñanzas impartidas por sus maestros.

Se prepara y constantemente actualiza sus conocimientos.

Se esmera para aprobar todas las materias para acceder al año inmediato superior, sin recurrir a prácticas engañosas.

Rechaza intervenir en asuntos que no cumplan con la moral.

Tiene el cuidado necesario para conservar los bienes y el equipo que la escuela tiene para el apoyo de la enseñanza.

