



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

Modalidad Abierta y a Distancia

TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la administración en el Colegio Ángel Polibio Chaves de la ciudad de San Miguel de Bolívar, durante el año 2010-2011."

Trabajo de fin de carrera previa la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

ESTUDIANTE:

Carmita del Rocío Sánchez Verdezoto

DIRECTOR:

Mgs. Mariana Angelita Buele Maldonado

Centro Universitario Guaranda

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 23 de Enero de 2012

Mgs.

Mariana Angelita Buele Maldonado

DIRECTOR 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.

.....

Mariana Buele Maldonado

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

.....

Carmita Sánchez

0201615606

ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Carmita del Rocío Sánchez Verdezoto, 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, 23 de Enero del 2012

AGRADECIMIENTO

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A mi familia, a quien he tenido que sacrificar al no poder compartir tiempos juntos, y han sabido comprender a la vez que me han brindado su apoyo para salir siempre adelante.

A mis Padres por que han sido siempre quienes de una u otra manera me ha apoyado en el emprendimiento y cumplimiento de todos mis proyectos.

A mi esposo que a pesar de todas las adversidades y obstáculos que tuvimos que evadir hemos permanecido juntos para lograr este objetivo.

Carmita

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico por entero a Alan, mi hijo amado quien fue, es y será mi mayor inspiración e impulso para cumplir mis metas propuestas; como también es quien a pesar de su corta edad me escucha, me apoya incondicionalmente en los momentos difíciles, y disfruta conmigo estos logros en la vida.

Carmita



COLEGIO NACIONAL "ÁNGEL POLIBIO CHAVES"

SAN MIGUEL DE BOLIVAR

TELEFONO 032 989 - 035

ACTA DE COMPROMISO

El **DR. MARCELO VALVERDE**, en calidad de Rector del Colegio Nacional Ángel Polibio Chaves, previa solicitud presentada por la maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja **ING. CARMITA SÁNCHEZ VERDEZOTO**, para realizar en esta institución el trabajo de investigación titulado "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Nacional Ángel Polibio Chávez de la ciudad de San Miguel de Bolívar."; se comprometen:

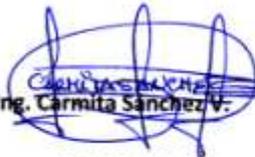
- a) El Rector, facilitará toda la información requerida por el maestrante para la elaboración del trabajo, aclarará todas las dudas con respecto a la información solicitada, brindará las facilidades necesarias con el personal docente, alumnos para la aplicación de las respectivas encuestas y entrevistas a los mismos.
- b) El Maestrante, se compromete a no reproducir de manera total la documentación original del colegio, a cumplir con todos los aspectos normales, científicos, técnicos y reglamentarios establecidos por el Colegio y la Universidad Técnica Particular de Loja en el desarrollo de este trabajo, a garantizar absoluta reserva de la identidad de las personas a las cuales se les aplicará las encuestas y entrevistas correspondientes.

Para dar fe y cumplimiento a lo anterior expresado firman por triplicado las partes involucradas.

Dada y firmada a los doce días del mes de Enero del 2011.


Dr. Marcelo Valverde
RECTOR




Ing. Carmita Sánchez V.
MAESTRANTE

INDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	
1. Introducción	1
2. Marco teórico	3
2.1. La gestión educativa	3
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	8
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.2. Liderazgo Educativo	10
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos de Liderazgo	17
2.2.3. Características	18
2.3. Diferencias entre directivo y líder	22
2.4. Los valores y la educación	28
3. Metodología	32
3.1. Participantes	32
Personal directivo por sexo y edad.	33
Personal docentes por sexo y edad.	34
Personal administrativo y de servicios.	35
Población estudiantil por edad, sexo, y Año de Educación Básica.	36
3.2. Materiales e instrumentos	37
3. Método y procedimiento	38

4. Resultados	42
4.1. Diagnóstico	42
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	42
4.1.1.1. El manual de organización	42
4.1.1.2. El código de ética.	42
4.1.1.3. El plan estratégico.	43
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	44
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	44
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	45
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.	46
4.1.2.1. Misión y visión.	46
4.1.2.2. El organigrama	48
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	49
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.	54
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	55
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.	55
4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.	55
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.	56
4.1.3. Análisis FODA	57
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	57
4.4.2. Oportunidades y amenazas	58
4.1.3. Matriz FODA	57
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	60
4.2.1. De los directivos	60
4.2.2. De los Docentes	74
4.2.3. De los estudiantes	76
4.2.4. De los padres de familia	78
4.2.5. De la entrevista a Directivos	79
5. Discusión	80
6. Conclusiones y recomendaciones	85
7. Propuesta de mejora	88

8. Bibliografía	95
9. Apéndices	97

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

NOMBRE	PÁGINA
Cuadro 1. Componentes esenciales de la gestión educativa	4
Cuadro. 2. Mitos y realidades sobre el liderazgo	15
Cuadro. 3. Valores de un líder	19
Cuadro. 4. Diferencia entre directivo y líder	25
Tabla Nro. 1 Personal directivo de la Institución Clasificados por sexo y edad.	33
Tabla Nro. 2. Personal docente de la Institución Clasificados por sexo y edad.	34
Tabla Nro. 3. Personal administrativo y de servicio.	35
Tabla Nro. 4. Población Estudiantil de la Institución Clasificados por edad, sexo, y Año de Educación Básica.	36
Tabla Nro. 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	59
Grafico N° 1.	59
Tabla Nro. 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	60
Grafico N° 2	61
Tabla Nro. 7. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	62
Grafico N° 3	62
Tabla Nro. 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	63
Grafico N° 4	63
Tabla Nro. 9. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	64
Grafico N° 5	64
Tabla Nro. 10.La administración y liderazgo del centro educativo promueve	65
Tabla Nro. 11. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	66
Tabla Nro. 12. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.	67
Tabla Nro. 13. Organismos que integran la institución	68

Tabla Nro. 14. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.	69
Tabla Nro. 15. Los departamentos didácticos y sus acciones	70
Tabla Nro. 16. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	71
Tabla Nro. 17. Material de planificación educativa	72
De la encuesta a Docentes.	
Tabla Nro. 18	73
De la Encuesta a Estudiantes.	
Tabla Nro. 19	75
De los Padres de Familia.	
Tabla Nro. 20	77
De la entrevista a Directivos	
Tabla Nro. 21	78

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal el análisis de la información proporcionada por los miembros de la comunidad educativa para determinar la calidad de la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración en el Colegio Ángel Polibio Chaves de la Ciudad de San Miguel de Bolívar, durante el año 2010-2011.

Para llevar a cabo esta investigación se recolecto todos los instrumentos de gestión que posee la institución, así como también se aplicó encuestas, entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución, a la vez que se constato personalmente algunos aspectos importantes que aportan a la investigación a través de la observación directa.

El análisis de toda esta información nos llevó a concluir que los directivos de la institución están aplicando de manera correcta la gestión y liderazgo en la administración, pero hay un alto porcentaje de información que evidencia que no se está tomando en cuenta los valores para la ejecución de dicha gestión y liderazgo.

Por los resultados evidenciados en esta investigación, se propone crear un Plan de Capacitación Centrado en Valores para mejorar la Gestión y Liderazgo del Colegio Ángel Polibio Chaves.

1. INTRODUCCION

El presente trabajo está centrado en realizar el análisis de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración en el Colegio Ángel Polibio Chaves de la Ciudad de San Miguel de Bolívar, durante el año 2010-2011, debido a que esto es de suma importancia para el fortalecimiento de competencias en la educación actual.

En el largo transcurrir de vida de la institución ha estado basada en la filosofía del cambio apoyándose en el desarrollo de sus directivos como condición necesaria para el progreso institucional, el trabajo en equipo como productores de creatividad, calidad, compromiso en las acciones y decisiones; el liderazgo como una herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos en la institución; es por esta razón que hemos creído importante desarrollar nuestro trabajo para determinar la calidad de la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Ángel Polibio Chaves de la Ciudad de San Miguel de Bolívar.

Se ha revisado las bases de datos de la institución de los últimos tres años y se constato que no se han desarrollado trabajos similares a la investigación que se llevó a cabo.

Los beneficiarios del resultado de este trabajo serán los miembros de la estructura organizacional de la institución como son autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia con el único propósito de establecer estrategias que promuevan el mejoramiento de la calidad de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución.

Cabe recalcar la colaboración voluntaria de manera total de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio Ángel Polibio Chaves para el desarrollo de esta investigación, así como también su apoyo moral, sugerencias y recomendaciones, sin dejar de lado la importante colaboración y respectivo apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja con la documentación para la aplicación de las respectivas encuestas y entrevistas, la orientación acertada de la directora de tesis quien con su amplio conocimiento supo guiar acertadamente esta investigación..

Con esta investigación se propuso estructurar y analizar un marco teórico en el cual queda claramente definidos los conceptos sobre la gestión, liderazgo educacional, directivo y líder, valores y educación; que nos permitió diseñar una propuesta que establezca una coherencia en la gestión, liderazgo y valores en la administración institucional, así como también el identificar y definir características de los mismos a través de cuestionarios, entrevistas aplicados a diversos miembros de la estructura organizacional, también se pudo determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución . Todo esto nos llevo a analizar los resultados y crear un plan de capacitación sobre liderazgo basado en valores para mejorar la gestión, la administración con argumentos sólidos que pueda ser socializado en la institución educativa, con el objetivo de fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

A nivel macro podemos hablar de gestión educacional, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educacionales y de la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular nacional, mientras que a nivel micro podemos situar a la gestión educacional como aquella disciplina que enfatiza principalmente el trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa. La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e involucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita.

Para determinar con claridad que es la gestión educativa a continuación citaremos las definiciones de algunos autores.

Gestión Educativa es. *"El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr"*. (Ivancevich, Gestión, calidad, competitividad, 1997)

Este autor considera a la gestión como un proceso donde se determina funciones y acciones de la organización para lograr los objetivos; por otra parte considera como una disciplina por los principios, conceptos y teorías para asimilar y aplicar en el ambiente de la gestión

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.
(Carballo, La Gestión Educativa , 2005)

Para mí la gestión educativa es: las habilidades con que cuenta un directivo para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para desarrollar objetivos comunes para una institución.

Como también es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandas o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

Para comprender de mejor manera la gestión educativa, se hace necesario identificar sus componentes, los mismos que se detallan en la siguiente figura.

COMPONENTES ESENCIALES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Componentes	Características
Planificación de las Acciones.	Según los objetivos de proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
Decisiones de Planificación.	Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.
Formulación de Estrategias.	Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
Visualización de Resultados Esperados	Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
Evaluación de la Gestión	Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de

	realización.
--	--------------

Cuadro 1. Fuente: Álvarez, M. y Santos, M. Dirección de centros docentes, gestión por Proyectos.

Elaboración. Carmita Sánchez

Estos componentes permitirán que la gestión educativa se la lleve a cabo de forma ordenada, organizada y planificada, dependiendo de la estructura de cada institución educativa.

La gestión es la clave para explicar la visión de una institución, se enmarca en un proceso de decisiones y acciones que se concretan en proyectos generales, para esto definimos en qué consiste la gestión.

La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Pensar y actuar sin contradecirse.

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 (pero no el que realiza todas las tareas), este debe:

Planificar.- Definir todas las acciones a seguir para alcanzar un objetivo.

Controlar.- Poner en claro todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos.

Definición de objetivos.- Expresar los deseos mediante acciones concretas para conseguirlo.

Decisiones para solucionar problemas.- Gran parte del trabajo de gestión consiste en resolver problemas, aunque convengamos que muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas.

La comunicación.- Saber cuándo, cómo y a quién decir.

Capacitación del personal.- Mantener actualizado de acuerdo al desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La influencia del poder.- Esta se presenta en las relaciones de agentes humanos y se muestra claramente en los cambios de actitud que presenta un determinado grupo de personas a las cuales va dirigida.

“El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales”. (Cara y Ceca. G. Frigerio, La institución Educativa, 1992)

Entonces el rol del director y su gestión en una escuela con necesidad de cambio, es transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales.

Todos los procesos de gestión involucran de una u otra forma a los seres humanos, por lo que se hace necesario vincular la gestión con las características humanas.

El lado humano de la Gestión

“Hay algo en la gestión que la hace parecer fácil y que todos pensamos que a simple vista podríamos desarrollar una mejor manera la gestión que mi, superior, director o jefe. Pero si lo meditamos un poco la gestión no es algo fácil, pero sin embargo esperamos de quien llega a ejercer en calidad de directivos sean expertos en desarrollo productivo, tecnología, en finanzas, y otras cosas, además deben ser buenos en el desarrollo de estrategias, la persuasión y la negociación, tener visión, inteligencia pasión, ética, valor y tenacidad”. (Thomas, El lado Humano de la Gestión, 1996).

Las personas que llegan a convertirse en directivos son aquellos que comprenden que el intento de gestionar no consiste solamente en una serie de tareas mecánicas sino en un conjunto de interacciones humanas; es por esta razón que los directivos deben considerarse privilegiados porque su función de gestión es una actividad sumamente humana, que más allá de sus estudios lo que verdaderamente interesa es su forma de ser y actuar con y por las demás personas dentro de un grupo.

Por lo que decimos que la gran tarea de gestión está dada por su imaginación creadora, visión y la integridad, lo que en gestión significa ser responsable, comunicarse con claridad y coherencia, cumplir las promesas y respetar a todas las personas por su condición humana.

Entonces podemos decir que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

Para fortalecer el concepto de gestión educativa vamos a dar a conocer los aspectos más relevantes que determinan la importancia de la misma.

2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa.

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

“Para consolidar la gestión cultural desde Instituciones Educativas es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan que las aspiraciones culturales y educativas, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo de bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con tres funciones básicas; Planeación, Gestión y Control (Seguimiento y Evaluación)” .(Cons Rodriguez, La Administración dentro de las Instituciones Educativa, 2004)

Nestor Cons en su texto nos deja notar la importancia que tiene la administración dentro de la instituciones educativas, y la necesidad tan grande en la actualidad

para poder formar administradores no solo de empresas sino educativos, ya que una institución educativa, cuyo fin es el de ofrecer una educación de calidad tiene que encontrar el método y tener bien sentadas las bases de una empresa, y por supuesto llevar una buena administración para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos que solo un administrador podría realizar de una manera profesional y no empírica.

Es importante destacar que la gestión se puede dar desde distintos niveles jerárquicos dentro de la institución, para lo que mencionaremos sus tipos.

2.1.3. Tipos de gestión

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro de la institución, las personas que tienen responsabilidades de conducción cada vez son más y tienen que planificar y ejecutar un plan de gestión en las múltiples áreas en las que se desempeñan.

Gestión directiva (DIRECCION).- Implica la asignación, la programación, implementación, control reorientación y evaluación de la acción implicando la responsabilidad de las decisiones y tienen un impacto institucional.

Gestión pedagógica (AULA).- La gestión pedagógica en los diferentes niveles de enseñanza adquiere vital importancia para solucionar los problemas que enfrenta el proceso docente educativo en la formación de los profesionales, tomando en consideración las tendencias actuales y el énfasis en la intervención cada vez más creciente y activa de los estudiantes en su formación. De ahí, que el papel rector de la dirección educativa del profesor se refuerce y adquiera nuevas perspectivas dentro de las funciones que tradicionalmente le están reservadas para las características que adquiere las relaciones interpersonales para ser más efectiva la labor educativa en los estudiantes.

Los dos tipos de gestión se complementan debido a que la gestión directiva así como la administración, la planeación representa la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientaciones y

perspectivas teóricas, se ubican como instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico-burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos., mientras que la gestión pedagógica debe atender distintos planos como la estructura económica social existente, las características particulares de la dimensión institucional, los modelos de organización, los procesos de relación interpersonal y la participación individual dentro de la institución.

Por tanto los tipos de gestión tiene que ver con la gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, también con la resolución de conflictos, donde los docentes y directivos son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con la incertidumbre, las tensiones, las ambigüedades y los conflictos inevitables desde la dirección y en las aulas de clase, donde se hace necesario encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje, conjugan así con el liderazgo educacional que deberán ejercer los directivos y docentes dentro de la institución, para lo que nos adentramos en el tema de liderazgo educacional.

2.2. Liderazgo Educacional

La Educación ha entrado en un proceso de reforma para cumplir las demandas de la sociedad. Las escuelas tendrán que formalizar nuevos objetivos y estrategias para continuar su valiosa contribución hacia la comunidad educativa a la que pertenecen.

Por ello, hace falta lograr que la dirección escolar, junto a los diferentes estamentos de su comunidad educativa logre que la escuela se convierta en la institución cultural más importante de ésta. Para cumplir estos objetivos, se requiere hacer del liderazgo educacional una necesidad, tanto en la escuela como en los diferentes niveles hasta llegar a la dirección del país.

2.2.1. Concepto.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), le define como las *“cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de los individuos.”*

Otra definición es: *“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del procedo de comunicación, al logro de una o varias metas”*.

El líder educacional está en posibilidades de convertir a sus subordinados que más se destaquen en líderes de sus grupos laborales y estudiantiles, los que, a su vez, deben luchar por potenciar en ellos el liderazgo.

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Manuel Gross (2010) Comenta que: “Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.”

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.

Ralph M. Stogdill (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que *"se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"*. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

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

Hellriegel (2005) sustenta que: *"El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos"*

El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí. La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por sí mismos en el marco un clima lleno de confianza y éxito.

“Los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas. Lo que hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas. Los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan los logros de los estudiantes” (Leithwood K., *¿Cómo Liderar Nuestras Escuelas?*, 2009)

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Pedro R. Sánchez Carmona (1994) nos dice: *“Liderazgo significa, por encima de todo, cambio”*.

Pero como sabemos todo cambio genera resistencia y oposición; en el campo de la educación no es la excepción aquí también se genera mucha oposición y resistencia por parte no solo de los docentes o estudiantes es por parte de toda la comunidad educativa.

Otra definición de Liderazgo es, *“audacia creadora, asentada en la realidad organizacional, interrogada y pensada con la rigurosidad del científico, la libertad del artista y la ética del visionario”*. (Lynch Gaete, *Liderazgo: Cuatro Perspectivas para Una Dirección Eficaz* 1993).

Den Hartog, 1998 plantea que ha sucedido un cambio: *“De dirigir y controlar a involucrar y motivar.”*

Peter y Austin en *Pasión por la excelencia*, plantean: *“El Liderazgo implica creación de triunfadores a todos los niveles ya que dependen de millones de pequeñas cosas hechas con obsesión por los detalles, coherencia y cuidado; pero esos millones de pequeñas cosas no lograrán nada sin confianza, visión de futuro y fe en lo que uno hace”.*

Con estas breves valoraciones podemos apreciar la amplitud e importancia del liderazgo.

El liderazgo en su concepción más actual, encierra los siguientes criterios.

Lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.

Se proyecta y se adapta a las nuevas situaciones y enfrenta los cambios.

Logra resultados significativos en el desarrollo de su actividad, permitiéndole responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindándole a ella el producto de calidad que ésta necesita. (Santamaria, 2004, pág. 30)

Mitos y realidades sobre el liderazgo

Para poder hablar de los mitos y realidades del liderazgo, debemos definir ambas palabras:

Mito: Algo falso pero que se cree como verdadero o se acepta como realidad.

El Diccionario de la lengua Española de la Casa Santilla, define mito como: Cosa inventada por una persona o grupo de personas para que circule como verdad o cosa que existe únicamente en la imaginación de una persona o grupo de personas.

Realidad: El Diccionario de la lengua Española de la Casa Santilla, define realidad como: existencia real y efectiva de algo. Aquello que verdaderamente sucede, que es efectivo y tiene un valor práctico.

Mito	Realidad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder nace no se hace. ▪ El líder tiene todas las contestaciones. ▪ El líder es una persona carismática ▪ El liderazgo solo existe en la cima. ▪ Una vez líder siempre líder. ▪ El líder es la persona que vemos. ▪ Liderazgo es algo mágico y místico ▪ La habilidad de ser líder es dada a algunas personas solamente. ▪ El líder es aquel que tiene más estudio. ▪ El poder corrompe. ▪ Todos tienen que estar de acuerdo con el líder. ▪ El líder que no tenga oposición, líder que funciona. ▪ Un buen líder acepta y apoya las excusas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder aunque nace se debe desarrollar. ▪ Dios es el único que tiene todas las respuestas. ▪ Los líderes vienen de diversas personalidades y cualidades. ▪ Existen líderes en todos los niveles de una organización. ▪ A cada líder le llega el tiempo de retirarse. ▪ Todo depende de la perspectiva según cada persona ve al líder. ▪ El liderazgo es algo que hay que trabajarlo, desarrollarlo y educarlo, ya sea eclesiástica o secularmente. ▪ Viéndolo del punto de vista bíblico, Dios no hace acepción de persona. ▪ No todo el mundo tiene el dinero, la oportunidad para hacerlo, pero por esa razón no dejan de ser líderes. ▪ El poder no corrompe, el amor al poder corrompe. ▪ No todos van a estar de acuerdo con las ideas o la forma de ser del líder. ▪ La oposición hace falta para ver las diferentes rutas alternas. ▪ No todos lo que brilla es oro.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un líder es una persona popular. ▪ Un liderazgo efectivo se basa en control y manipulación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un liderazgo efectivo crea un ambiente que atrae, mantiene y motiva a sus empleados. ▪ Un buen liderazgo obtiene seguidores bajo respeto.
---	--

Cuadro 2. FUENTE: Pablo Maella, Mitos y realidades del liderazgo, 2008

Elaboración: Carmita Sánchez

Hay que reconocer y no olvidar que alcanzar los objetivos de una organización solo es posible a través de la colaboración constante de sus colaboradores, conjugando el respeto con la exigencia, exponiendo los principios de la gestión sencilla de personas que, a diferencia del autoritarismo, trata a los colaboradores como personas y, a diferencia del liderazgo, que los trata como personas adultas y capaces de asumir retos.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. Los tipos de liderazgo son:

- a. **Liderazgo Autoritario.-** Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.
- b. **Liderazgo Complaciente.-** En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este

caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero Suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

- c. Liderazgo por Conveniencia.-** Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.
- d. Liderazgo Independiente.-** Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en las organizaciones ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.
- e. Liderazgo Comprometido.-** Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

2.2.3. Características del liderazgo

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como "*la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción*". Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todo.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado

que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Hay líderes de estilos y características muy diferentes, pero lo que sí existen son unos valores que, en cierta medida, tienen que ser asumidos y practicados por todos los lideres, estos valores se los describe a continuación.

VALORES DE UN LÍDER	
VALOR	AYUDA A
Lealtad	Ser leal con el proyecto que representa.
Valentía	El liderazgo conlleva riesgos que deben ser asumidos con valor y entereza por el líder.
Convicción	Estar firmemente convencido de la importancia de la empresa y de su acción en el grupo.
Equilibrio Emocional	Permite al líder enfrentar situaciones adversas, controlar sus emociones, y tener la claridad mental para solucionar los problemas que se presenten.
Nivel de Preparación	Un líder debe estar en condiciones de soportar con altura la tarea que le corresponde y ser un digno ejemplo para sus compañeros.

Comprensión	Es un lujo del espíritu del hombre y los líderes que se precien de serlo deben tenerla generosamente desarrollada para entender y ayudar a sus compañeros.
Decisión	La toma de decisiones acertadas, inmediatas, oportunas es un requisito de calidad para un líder.
Comunicación	La toma de decisiones debe llegar al grupo a través de una adecuada y fácil comunicación que involucra la forma en que se transmitirá el mensaje, el contenido del mensaje y la estructura del mensaje para su rápida captación.
Anticipación	La anticipación requiere de una buena experiencia, conocimientos de la materia que se trata y algo de intuición y capacidad para aceptar retos.
Espíritu Combatoivo	Estar firmemente convencido de que siempre va intentar ganar. Reconocer la posibilidad de la derrota no es igual a resignar el triunfo.
Seguridad en sí Mismo	Posee seguridad en sí mismo y ser capaz de transmitirla.
Tacto	El arte de la palabra o la acción exacta en el momento requerido con el acento que corresponda tiene que ver con el tacto. La falta de tacto, en el mejor de los casos, inhibe al subalterno y en el peor, crea un fuerte resentimiento.
Credibilidad	La honestidad y capacidad de un líder lo hacen digno de confianza y le otorgan ese cheque en blanco que es la credibilidad de sus compañeros de grupo.
Uso Adecuado del Poder	El líder no usará su posición en el grupo para obtener beneficios personales.
Tenacidad	Capacidad de no claudicar en situaciones límites, de resistir activamente, aun cuando se tiene muy pocas posibilidades de alcanzar el objetivo.
Respeto y Reconocimiento	Los buenos líderes reconocen los méritos de sus compañeros y los exhiben para que sirvan de ejemplo a toda la comunidad.
Fuerza Moral	Capacidad para superar con altura las desgracias

	personales, el desaliento producido por las derrotas, y la acerba crítica de sus enemigos.
Capacidad de Aprendizaje	Estar siempre abierto a nuevos aprendizajes para ampliar sus conocimientos y poder responder con altura a las tareas que enfrente.
Disciplina	En la vida privada y en el trabajo es una cualidad altamente deseable en todo líder.
Sencillez	Sus más relucientes joyas serán su capacidad, su entrega, sus elecciones acertadas, y el jugarse siempre por sus compañeros. El objetivo que convoca debe iluminar y potenciar al equipo.
Respeto a las Diferencias	Actuar con sabiduría y flexibilidad ante la diversidad de opiniones y ángulos que plantea un problema al grupo. Debe ser respetuoso con todos los miembros del grupo aunque tenga diferencias de ideas con algunos.
Espíritu de Equipo	Se logra cuando los jefes pueden pedir a sus subordinados que hagan lo que él hace.
Claridad de la Tarea	Los ayudantes del líder deben ser capaces de transmitir a los integrantes del grupo una idea clara de lo que se espera de ellos y también ampliar la idea de los aspectos técnicos, tácticos, de grupo e individualmente.
El Valor de la Experiencia	Los integrantes más experimentados deben, pensando en las indicaciones del instructor, resolver en el campo las situaciones inéditas que no pudieron ser previstas por el técnico ni ellos mismos y comunicarlas a sus compañeros.

Cuadro 3. Fuente: Dr. Jorge Yarce, El Líder se Hace, 2002

Elaboración: Carmita Sánchez

La falta de valores en el ser humano se ve reflejada en nuestro trabajo y vida diaria, por lo que debemos fomentar las bases y llevar a la práctica dichos valores ya que en la actualidad es una prioridad para un buen líder ser una persona virtuosa, le ayuda a tomar decisiones con responsabilidad y libertad para elegir lo correcto siempre. Es así como los valores nos orientan en la vida, nos hacen comprender y estimar a los demás, pero también se relacionan con la

imagen que vamos construyendo de nosotros mismos y se relacionan con el sentimiento sobre nuestra competencia social.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Directivo. El directivo es un individuo capaz de cambiar el rumbo de los eventos de la empresa, especialmente cuando es desfavorable, dándole una orientación programada previamente.

La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución. (Caruso, El Directivo Emocionalmente Inteligente, 2005).

Es aquel que motiva y dirige al trabajador, para unirlo con sus compañeros y al equipo con los departamentos para que una empresa crezca eficaz y productivamente, así mismo cumple las metas y objetivos prometidas.

Las Responsabilidades que un director tiene es controlar, incentivar, solucionar los problemas internos y externos, fijar objetivos y metas a corto y largo plazo, ejemplo, ¿cómo le va hacer y qué recursos va ocupar para llegar a las metas establecida?, el director tiene la responsabilidad de hacerle saber al trabajador cuando obra de mala forma e indicarle lo que se tiene que hacer para que desarrolle de manera eficiente sus labores.

Algunas características que debe tener en cuenta un directivo son: proactivo, dinámico, flexible, innovador, seguro, responsable, eficiente y eficaz, tolerante, etc.

Los retos que encuentra un directivo en las organizaciones a nivel mundial, son los CAMBIOS, en nuestros días la tecnología va siempre un paso adelante de las personas que laboran, la competencia interna, es decir las rivalidades dentro de los departamentos es un reto que muchas veces no se toma en cuenta, pero el hecho de que exista una buena comunicación entre ellos hará que la empresa siga un camino duradero, pues como se dice la unión hace la fuerza y eso es un punto importante dentro de las organizaciones, la competencia externa es un reto realmente fuerte pues los competidores, los precios, los productos, la calidad son la base para ver que el consumidor elija con que marca o servicio se va a dirigir, la presión de superiores, el cumplir con las metas planeadas, las ventas requeridas son objetivos que se le plantean al director desde que empieza a trabajar en una organización.

Líder.- Persona que debe enseñar, aconsejar, facilitar y ser un buen mentor. Es un guía. El Diccionario de la Real Academia Española define al mentor como “*Consejero o guía de otro*”. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto teniendo ética, siendo comunicativo, generando confianza, haciendo fuertes y enriquecedoras las relaciones las relaciones humanas del equipo que lidera y todo en base a la motivación con el fin de congrega personas y obtener la productividad marcada. Los verdaderos líderes siguen en sus equipos el famoso efecto “Banco de peces”.

Líder es aquel que tiene la capacidad de repartir tareas, estimular ánimos, facilitar los medios, no se deja llevar de complejos de que alguien puede ser más competente que el mismo, no inventa su imagen pública sino más bien vive lo que transmite esa es su mejor publicidad.

El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción.

Añadiremos lo que manifiestan algunos entendidos sobre este aspecto.

Henry Johanot nos dice: *“El Líder no es solamente el que percibe el problema y se da cuenta de sus necesidades, sino también el que entrevé una solución y toma la iniciativa para hacer cualquier cosa. Bajo su influencia el equipo toma forma, se organiza, adopta un plan de acción y se pone a trabajar”*.

Pedro R. Sánchez Carmona (1994) nos manifiesta: *“Los líderes son aquellos dirigentes que asumen sobre sus hombros la responsabilidad con los mismos”*.

Bennis, W. y Namus Burt, en su libro *“Líderes, es el arte de mandar”*, 1988, plantean que *“los administradores hacen las cosas correctamente, los líderes hacen lo correcto”*

Entonces un líder es quién estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y a disfrutar. No. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendimientos, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.

Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones. 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.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene

ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.

El líder es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.

Entonces se puede comprender que el líder es:

Una persona que motiva, potencia y organiza a los equipos de trabajo para lograr un fin común.

Aquel que corresponde a un juego dinámico de interdependencia entre todos los integrantes de una misma tarea, sean estos colaboradores de una empresa, miembros de una familia o de una comunidad e incluso, cada uno de nosotros, con nuestras ansiedades y creencias.

Alguien con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio, que ejerce influencia sobre los miembros de un equipo, institución o colectividad, y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados.

Entonces la diferencia entre directivo y líder es:

Cuadro. 4. Esta comparación surge de los trabajos de W. Bennis, B. Nanus, W. Blank, y J. R. Katzenbach, entre otros gurús.

Directivo	Líder
✓ Hacen correctamente las cosas	✓ Hacen las cosas correctas.
✓ Se interesan por la eficiencia	✓ Se interesan por la afectividad.
✓ Administra	✓ Innova.
✓ Mantiene	✓ Desarrolla
✓ Se centra en los programas y las estructuras	✓ Se centran en las personas
✓ Confían en el control	✓ Alinean a la gente con una

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizan y se proveen de personal. ✓ Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas. ✓ Tienen una visión a corto plazo. ✓ Preguntan cómo y dónde. ✓ Aceptan el “Status quo”. ✓ Se centran en el presente. ✓ Tienen su mirada en un mínimo aceptable. ✓ Desarrollan procesos y horarios detalladamente. ✓ Buscan la previsibilidad y el orden. ✓ Evitan riesgos. ✓ Motivan a la gente a ajustarse a los estándares. ✓ Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado). ✓ Necesitan que otros obedezcan ✓ Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos. ✓ Les han dado el puesto. 	<p>dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos. ✓ Tienen una visión a largo plazo. ✓ Preguntan qué y porque. ✓ Desafían el “Status quo”. ✓ Se centran en el muro. ✓ Tienen su mirada en el horizonte. ✓ Desarrollan visiones y estrategias. ✓ Buscan el cambio. ✓ Buscan riesgos. ✓ Incitan a la gente a cambiar. ✓ Utilizan la influencia de persona a persona. ✓ Incitan a los otros para que les sigan. ✓ Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos. ✓ Toman la iniciativa de liderar.
---	---

En toda organización es necesario que exista una persona que tenga el suficiente valor para asumir la responsabilidad inmediata de administrar la presentación del servicio educativo, conforme a las normas y procedimientos establecidos por la misma organización.

Por otra parte los valores son la columna vertebral de las relaciones entre los seres humanos la cual se construye con nuestros valores individuales y familiares,

es importante tener presente que todo inicia en nuestra persona por eso es necesario cultivarlos y ponerlos en práctica para convertirlos en virtudes.

Desde la infancia nuestras familias nos enseñan los valores y el adecuado uso de la libertad, con la familia se inicia la vida social, nos acompaña en la evolución de los hijos en el proceso de escolarización para incorporarnos a otros ámbitos sociales diferentes a la familia, procura que los miembros se ayuden mutuamente a superar los obstáculos, dificultades y a compartir los éxitos y logros; es también en el seno familiar que nos inculcan el respeto a los demás y a nosotros mismos, a ser generosos ayudando de forma desinteresada, a ser justos otorgando a cada quien lo que le corresponde, a ser leales y responsables con nuestros actos.

2.4. Los valores y la educación

En nuestras concepciones tradicionales se ha considerado que los valores están implícitos en la tarea educativa, se daba por supuesto que los profesores al transmitir los contenidos de las diferentes materias desarrollaban esta actividad.

La profunda crisis que afecta a los países latinoamericanos y ya generalizada en el mundo ha despertado el interés por la formación del hombre y es preciso preparar intencionalmente los objetivos educativos en función de esta tarea.

Valor.- “Valor” es un término polivalente, de múltiples significados; por lo mismo, “educación en valores o de los valores” puede tener también diversos significados. En forma general, entendemos por “valor” lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así, valor se identifica con “lo bueno”. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor, son bienes, son algo deseable. A partir de esto, tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos

¿Qué son los valores? Los valores son construcciones que representan comportamientos o estados de cosas generalizados que son considerados por el individuo como importantes. (Gordon, 1975, pág. 2)

Los valores personales como los interpersonales, hacen referencia a ciertos contenidos semánticos, emocionales y simbólicos que constituyen un núcleo cognitivo que caracteriza y diferencia a todas las personas, los valores junto con las motivaciones son formas que determinan el pensamiento y el comportamiento de las personas.

¿Cómo se desarrollan los valores? Según Massey (1979), los valores de cada persona reflejan las contribuciones de diversos insumos, incluida la familia, pares, el sistema educativo, religión, los medios, ciencia y tecnología, geografía y los acontecimientos actuales. Determinando entonces que aun cuando nuestros valores pueden cambiar a lo largo de nuestras vidas, se encuentran establecidos con firmeza en la edad adulta joven.

Anabella Fernandez Montero, de la Universidad de Sevilla describe ideas generales sobre que son los valores:

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. La solidaridad frente a la indiferencia, la justicia frente al abuso, el amor frente al odio.

Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones. Cuando valoramos la paz, nos molesta y nos hiere la guerra. Cuando valoramos la libertad nos enoja y lacera la esclavitud. Cuando valoramos el amor y lastima el odio.

Valores, actitudes y conducta están relacionados. Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea.

Los valores se jerarquizan por criterios de importancia. Cada persona construye su escala de valores personales. Esto quiere decir que las personas preferimos unos valores a otros.

Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad.

Orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos y fortalecen su sentido del deber ser. Por ejemplo, una maestra responsable hará todo lo que esté en sus manos para que sus alumnos alcancen los objetivos educativos del ciclo escolar, se sentirá mal consigo misma si por razones claramente atribuidas a ella, los niños no reciben las oportunidades de aprendizaje que debieran. Solo sentimos pesar al hacer algo incorrecto cuando el valor en cuestión es parte de nuestro ser.

Los valores se aprenden desde la temprana infancia y cada persona les asigna un sentido propio. Cada persona, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos previos y desarrollo cognitivo, construye un sentido propio de los valores. Aunque a todos nos enseñen que la honestidad es algo deseable, y aunque todos lo aceptamos como cierto, la interpretación que haremos de este valor, el sentido que le encontraremos en nuestra vida, será diferente para cada persona.

Los valores y su jerarquización pueden cambiar a lo largo de la vida. Los valores están relacionados con los intereses y necesidades de las personas a lo largo de su desarrollo. Los valores de los niños pequeños están definidos en buena medida por sus necesidades de subsistencia y por la búsqueda de aprobación de sus padres: sustento biológico, amor filial. Los adolescentes guían sus valores personales por su necesidad de experimentación y autonomía: amistad, libertad. Mientras que en la edad adulta se plantean nuevas prioridades: salud, éxito profesional, responsabilidad. Algunos valores permanecen a lo largo de la vida de las personas.

La educación del latín educere “guiar, conducir” o educare “formar, instruir”– es un proceso complejo, sociocultural e histórico mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, principios, costumbres y hábitos. Es el proceso que posibilita la socialización de los sujetos y permite la continuación y el devenir cultural en toda sociedad.

La educación, en cualquiera de sus modalidades, se realiza a través de procesos de comunicación...”. (Crespo, 1988, p, 4).

“...el hecho educativo es profunda, esencialmente comunicacional...” (Prieto, 2005, p, 39).

Como señala Freire (1986) en su texto *Pedagogía del oprimido*, la educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores.

Entonces decimos que la educación es el proceso por el cual, el ser humano, aprende diversas materias inherentes a él. Por medio de la educación, es que sabemos cómo actuar y comportarnos sociedad. Es un proceso de sociabilización del hombre, para poder insertarse de manera efectiva en ella. Sin la educación, nuestro comportamiento, no sería muy lejano a un animal salvaje.

La educación nos es impartida, desde la infancia. Ya en la lactancia, el niño comienza a crear vínculos sociales, con quienes lo rodean. El ser humano, está constantemente, en un proceso de educación. El hombre es una verdadera esponja, el cual va reteniendo información, con todo aquello con que interactúa.

La Reforma Curricular, muy acertadamente ha puesto entre sus premisas como eje transversal, entre otros, los valores: que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada.

La presencia de un eje transversal dedicado al proceso de formación de valores se justifica por la crisis de valores que se vive en la sociedad actual.

Cada día, la sociedad demanda con más fuerza de las instituciones educativas, profesionales competentes con formación integral, la que no solo dependa de los conocimientos y habilidades que se adquieren en las aulas de clases sino de las convicciones, sentimientos y valores éticos que regulan la actuación profesional del egresado, lo cual requiere una sólida formación axiológica.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El Colegio Ángel Polibio Chaves, se encuentra localizado en la Parroquia Matriz del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, parte integrante de la Región Central del país; cuya edificación está localizada en el Barrio "13 de Abril", Avenida "El Maestro".

Plantel que está ubicado en el sector Urbano, habitado en su gran mayoría por maestros, agricultores, artesanos, choferes y comerciantes. Tiene un alto porcentaje de población infantil y adolescente con aspiraciones de estudiar y prepararse tanto a nivel medio como superior para obtener un título profesional.

La institución por estar ligada al entorno social y cultural del Cantón, Provincia y la Patria, ha participado en todos los actos socio-culturales como: desfiles, competencias, mesas redondas, talleres, foros de acuerdo a la problemática actual con temas de vivencia del país y el mundo.

Entidad educativa, que viene aportando a la sociedad ecuatoriana con profesionales normalistas, luego Bachilleres en Ciencias de La Educación y por último el Bachillerato en Ciencias con especializaciones en: Físico Matemática, Químico Biológicas, Ciencias Sociales; y Técnico: Bachillerato en Comercio y Administración con las especializaciones de: Informática, Turismo y Hotelería; aspecto relevante que ha convertido a la institución desde siempre en el núcleo del desarrollo socio- económico del cantón, provincia y país.

A continuación presentamos a los participantes de esta investigación clasificados como personal directivo, docente, administrativo y de servicio, y los estudiantes.

Tabla Nro. 1

Personal directivo de la Institución Clasificados por sexo y edad.

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
45 – 50 años	3	100%	3	100%
Total	3	100%	3	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Ángel Polibio Chaves

Elaboración: Carmita Sánchez

El personal directivo de la institución es aquel que se encarga de dirigir, de liberar talento humano para alcanzar los objetivos propuestos, recordando que esto es un proceso que requiere tacto, sensibilidad y firmeza. Un trabajo que supone ir a caballo entre el realismo y el idealismo el directivo debe tener los pies en la tierra y la cabeza en las nubes; en fin, toda una aventura profesional.

Si bien es cierto que la participación de la mujer en los diferentes niveles de dirección ha mantenido un crecimiento en los últimos años, aún puede observarse que en determinados niveles, existe aún una orientación favorable hacia los hombres.

A menudo la gente usa la palabra genero como sinónimo de sexo; sin embargo, sexo hace referencia a las características biológicas inherentes a una mujer o a un hombre.

Los directivos de la institución en investigación están conformados respetando la equidad de género.

En algunas ocasiones suele decirse que mientras a más edad más experiencia, siendo esta una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida, por esto y según la edad de los directivos de la institución se puede decir que poseen experiencia.

Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución Clasificados por sexo y edad.

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
25 - 30 años	1	13%	5	42%
45 – 50 años	3	38%	3	25%
51 – 55 años	2	25%	3	25%
Más de 56 años	2	25%	1	8%
Total	8	100%	12	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Ángel Polibio Chaves

Elaboración: Carmita Sánchez

Los docentes son aquellos que enseñan y sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible a los alumnos.

En la institución el 42% de los docentes son jóvenes mujeres entre 25 y 30 años, contando con talentos jóvenes para conseguir los objetivos de la institución.

Tabla Nro. 3

Personal administrativo y de servicio.

CARGO	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Administrativo	6	67%	12	86%
Servicio	3	33%	2	14%
Total	9	100%	14	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Ángel Polibio Chaves

Elaboración: Carmita Sánchez

El personal administrativo es aquel que ejecuta los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Dentro de la institución el 86% son mujeres y el 67% del personal administrativo son hombres, siendo el mayor porcentaje del personal mujeres.

El personal de servicio es el que cuida de forma constante la infraestructura y apariencia de la institución.

Tabla Nro. 4

Población Estudiantil de la Institución Clasificados por edad, sexo, y Año de Educación Básica.

RANGOS DE EDAD	CURSO	HOMBRES		MUJERES	
		F	%	F	%
12 – 15 años	Décimo Año Educación Básica	4	50%	8	67%
12 – 15 años	Noveno Año Educación Básica	4	50%	2	17%
Total		8	100%	12	100%

Fuente: Secretaria del Colegio Ángel Polibio Chaves

Elaboración: Carmita Sánchez

Un verdadero estudiante no es aquél que aprueba exámenes, consigue un empleo y después cierra todos los libros. Ser un estudiante significa estudiar la vida, no sólo leer los pocos libros requeridos por el programa de estudios; implica observarlo todo a lo largo de la vida, no sólo unas cuantas cosas en un período determinado, es una parte fundamental de la institución sin estudiantes no hay institución.

En la institución su población estudiantil del decimo Año de Educación está formada mayormente por el 67% de mujeres.

3.2. Materiales e Instrumentos

Para la obtención de todos los datos que aportaran a nuestra investigación utilizamos las siguientes técnicas:

Técnicas

Entrevistas

La entrevista fue la base fundamental para la recolección de la información, se lo aplico a personas especialistas e involucradas en el objeto de estudio y se complemento en el nivel empírico que consiste en una conversación profesional de carácter planificado entre el entrevistador y el/los entrevistados.

La entrevista estuvo estructurada (preguntas previamente elaboradas y ordenadas) la misma que nos condujo a un acercamiento al proceso mismo de la investigación.

Esta técnica permitió recopilar la información mediante el diálogo directo entre los investigadores y el personal sobre ¿La gestión, liderazgo y valores en el Colegio Ángel Polibio Chaves de la ciudad de San Miguel de Bolívar?

Encuestas

La encuesta siendo una técnica empírica complementaria de la investigación nos ayudó de manera determinante, por cuanto, mediante la elaboración del cuestionario nos permite la aplicación masiva para permitirnos conocer las opiniones y valoraciones sobre los Principios cooperativos y su Incidencia en la gestión local.

La Observación

Esta técnica nos suministro datos observables en el proceso investigativo. Esta observación fue sistematizada y directa, requiriendo por tal una metodología y

requisitos para su ejecución. El personal investigativo estuvo especialmente preparado para realizarla.

La observación por lo tanto, nos permitió lo siguiente en el proceso investigativo:

Lograr los objetivos propuesto en el proyecto de investigación.

Recopilar de forma planificada y coherente todos los datos.

Relacionar sistemáticamente una observación efectuada con otra.

Las observaciones que se efectuaron, estuvo estructuradas; esta fue una observación sistemática garantizando la objetividad de los datos.

3.3. Método y procedimiento

Métodos

Conocemos que el método es el camino o la guía que conduce a esclarecer una verdad o un fenómeno por lo que empleamos los siguientes métodos:

Método Científico

Es una actividad productora de ciencia a la que le otorga soporte técnico y de alta confiabilidad.

El proceso de la investigación se realizó en el Colegio Ángel Polibio Chaves de la ciudad de San Miguel de Bolívar.

El proceso metodológico y sistematizado del trabajo investigativo se fundamento de la siguiente manera:

El Problema: Identificación y definición del objeto por estudiar

Observación: Análisis empírico de los hechos.

Investigación: Recolección de la información, aplicación de encuestas, entrevistas.

Resultados: Tabulación de datos, diagnostico, Elaboración de la propuesta.

Método Analítico-Sintético

El análisis de este método es la operación sintética que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, al objeto de estudio.

La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

El método Analítico-Sintético aporta en dos momentos básicos en la investigación científica, ya que permitió comprender en varios aspectos que puede constituirse en causas del fenómeno, y así desentrañar los elementos que necesitan modificar el investigador para cambiar el comportamiento de todo, en estrecha relación con sus partes constitutivas.

Método Inductivo Deductivo

La inducción se aplicó como una forma de razonamiento, por medio de la cual se pasa de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejará lo que hay de común en los fenómenos individuales. Esto permitió llegar a generalizaciones a partir de casos particulares.

La deducción fue una forma de razonamiento, mediante la cual se pasó de un conocimiento general a otro de menor generalidad. En este caso, el hecho hizo comprender que un conocimiento verdadero garantiza una conclusión verdadera, siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales en la investigación que realizamos.

La inducción y la deducción se complementan en el proceso del conocimiento científico. A partir del estudio de los numerosos casos particulares, por el método inductivo se llega a determinadas generalizaciones, lo cual constituye el punto de partida para inferir o confirmar formulaciones teóricas propuestas.

Método descriptivo

Se utilizó este método en la investigación para clasificar y ordenar estadísticamente los datos conseguidos y nos facilitó conseguir la interpretación y análisis obtenidos en la recolección de la información.

Con esta investigación se pudo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Métodos Cuantitativos.

Cook y Reichart (citado por Meza) dicen: “Cuando se aplican métodos cuantitativos se miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico. Aquí se utilizan las técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests “objetivos” de lápiz y papel, estudios de muestra, etc.

El método Cualitativo.

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (González y Hernández, 2003).

Procesamiento de datos

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se realizó una serie de procesos que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

La presente investigación los datos obtenidos se representan mediante matrices de análisis, cuadros estadísticos y gráficos de pastel.

La encuesta estructurada está representada a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de pasteles y una breve interpretación de los resultados.

Población

(Hernández y otros (1995, Pág. 210) definen la población como *“el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo”*.

El Colegio Ángel Polibio Chaves del cantón San Miguel, provincia Bolívar cuenta con una población de 980 estudiantes, 83 docentes y 23 empleados administrativos y de servicio.

Muestra

La investigación está dirigida a 20 estudiantes del noveno y décimo año de educación básica, 20 docentes y 6 directivos del Colegio Ángel Polibio Chaves.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

4.1.1.1. El manual de organización.

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Dentro del Colegio Nacional Ángel Polibio Chaves no se cuenta con este documento debido a que sus autoridades han creído conveniente que dentro de la institución se maneja toda la organización y funciones de los miembros de la comunidad educativa en base al manual de convivencia, código de ética y su reglamento interno, lo cual hemos considerado como una debilidad de la institución el no contar con este importante instrumento.

4.1.1.2. El código de Ética.

Este código de ética, es aquel que permite fijar normas que regulen los comportamientos de todas las personas que están dentro de la institución.

El objetivo del código de ética es el proceso de transformación del comportamiento académico profesional y humano de la institución hacia el

sistema de valores éticos que aspira la institución, así como la tipificación de las infracciones y su procedimiento de juzgamiento.

El alcance del Código de Ética Institucional es de aplicación a todas las personas que desarrollan actividades en la Institución o a nombre de la Institución, tanto en funciones jerárquicas como subordinadas y cualquiera sea la naturaleza del vínculo laboral que mantengan con el Colegio Nacional “Ángel Polibio Chaves” del cantón San Miguel, Provincia de Bolívar.

Los miembros de la institución están completamente de acuerdo en apoyar el código de ética porque es una buena práctica y porque promueve su organización, siempre que todas estas normas se las apliquen sin ningún tipo de favoritismo a todos los miembros de la institución como ya ha ocurrido en algunas ocasiones dicen los docentes, por lo tanto el hecho de contar con un código de ética se convierte en una fortaleza pero el momento de no aplicarlo a todos se convierte en una debilidad que se debe de buscar opciones para superar.

4.1.1.3. El plan estratégico.

Este plan estratégico es un documento formal con el que cuenta la institución en el que se ha plasmado, por parte de los directivos cual va a ser la estrategia, planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa durante un período de tiempo establecido (5 años), cuyo objetivo es trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Este plan estratégico lo consideramos como una fortaleza para la institución y para nuestra investigación debido a que incluye temas como: promover la innovación pedagógica, incentivar a la colaboración del padre de familia y/o representante del estudiante, despertar el interés y la motivación en los estudiantes por el conocimiento, esperando alcanzar los resultados de obtener maestros actualizados y perfeccionados en el dominio del conocimiento y metodologías, colaboración decidida en beneficio de la institución y estudiantes críticos, reflexivos y creativos.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo representa la culminación de todos los detalles del plan estratégico y del plan de los directivos en general. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la institución a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Las estrategias básicas de este plan son la motivación a la comunidad educativa y a su entorno, planificación y organización de cursos de concienciación y mejoramiento docente, reuniones periódicas con los padres de familia, involucrar al comité central de padres de familia, y asignar responsabilidades a los presidentes de aéreas para su estudio y elaboración; buscando con estas estrategias para ayudar a cumplir los objetivos propuestos en el plan estratégico.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión del establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El objetivo principal del PEI es el de promover la innovación pedagógica acorde con la ciencia y tecnología actual, así como también incentivar al padre de familia y representante de los estudiantes para el comprometimiento con la institución en deberes y obligaciones para con la misma e incrementar un currículo que satisfaga las exigencias del mundo laboral actual y despertar el interés y la motivación en los estudiantes por el conocimiento científico y humanístico dentro del campo valorativo del aprendizaje.

Dentro de la institución se tiene el compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, siendo un factor determinante en el éxito del PEI en especial el de los docentes ya que son los que cotidianamente, enfrentan la tarea educativa, contando de esta manera con una fortaleza más.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Este reglamento interno es el instrumento por medio del cual se regulara las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la institución.

Sus objetivos principales serán el de: Desarrollar las iniciativas intelectual, afectiva, constructiva, capacidad crítica, reflexiva, analítica y liderazgo de los educandos que garantice la formación continua y armónica, capaz de ser un líder positivo dentro de su entorno, dinamizar la administración, mediante la práctica del reglamento interno con cabal aplicación y cumplimiento, fortalecer en los estudiantes el cambio de actitud, hacia un compromiso social ético y cultural, incentivar y promover en el personal docente, administrativo y de servicio el conocimiento pleno de la ley de Educación, su Reglamento General, Leyes específicas, para el cumplimiento del deber y el Ejercicio del derecho.

En este reglamento se habla únicamente de los deberes y obligaciones que se deberán cumplir pero se ha dejado de lado un tema muy importante que es el de la práctica de valores en el cumplimiento del mismo por lo que para nuestra investigación se convierte en una debilidad.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión Y Visión

Misión

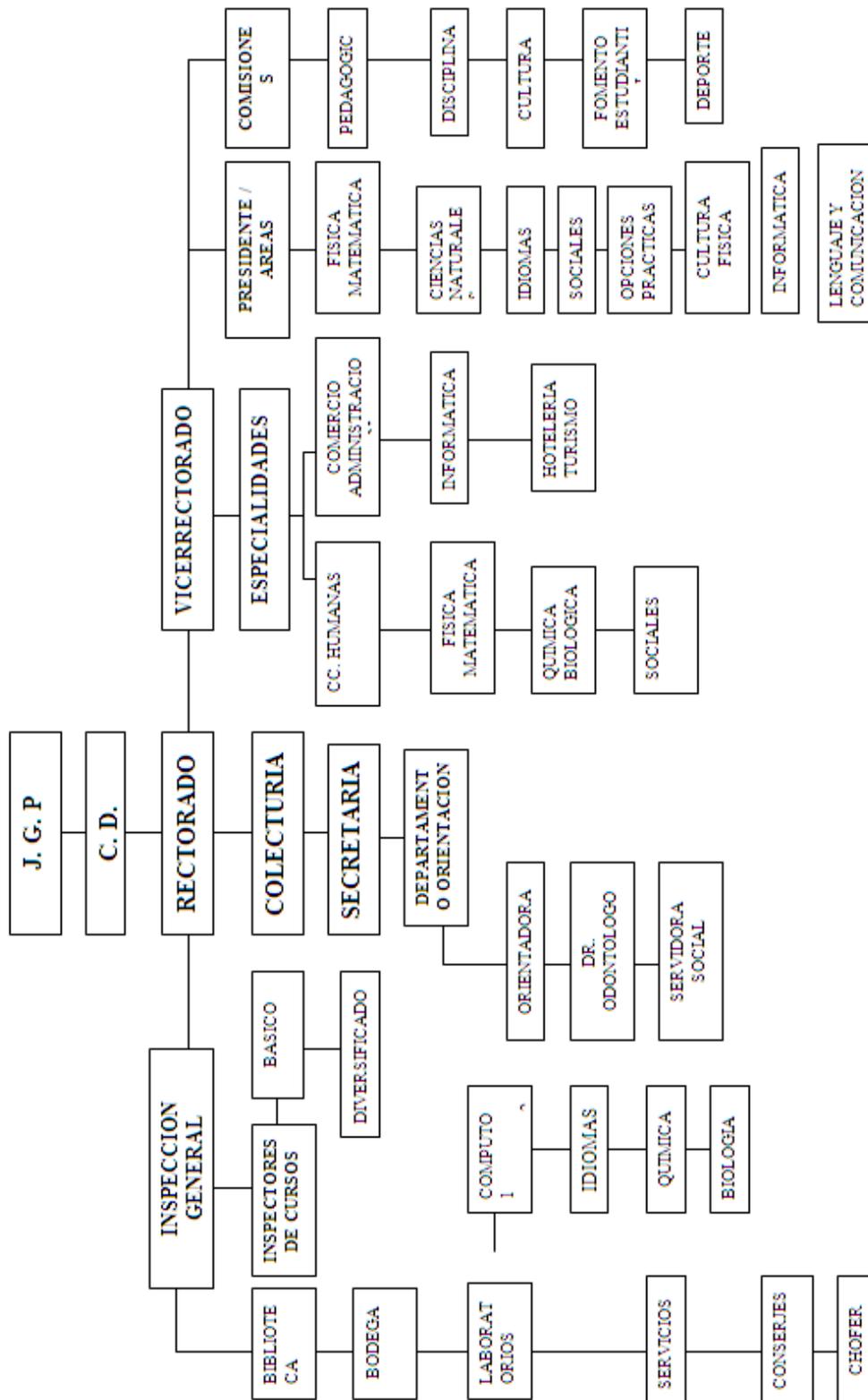
El Colegio Nacional “Ángel Polibio Chaves”, forma jóvenes capaces de continuar con estudios superiores, de conocer conceptualmente el mundo en el que vive, con una amplia identidad sustentada en valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás. Capaces de aplicar eficientemente sus saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades colectivas. Calidad educativa que está sustentada con Docentes de alto nivel profesional y la participación activa de padres de familia y más autoridades con la optimización de ambientes físicos y materiales para el desarrollo integral de los educandos. (Chaves, PEI, 2010)

Visión

La institución forma egresados en ciencias y técnicos. Está al servicio de los jóvenes del sector urbano marginal del Cantón y la Provincia, ofreciendo una educación en los más altos estándares de calidad, actualidad y proyección; desarrollando un trabajo permanente y contextualizado en cuanto el estudiante tiene la oportunidad de ser sujeto activo de su propio aprendizaje lo que le proporciona significación simultánea en la prosecución de sus estudios, y su inserción en el mundo del trabajo, a través de procesos constructivistas. (Chaves, PEI, 2010)

La institución a través de la misión pretende describir cual es el motivo , propósito, fin o razón de ser de su existencia y permanencia en el entorno o sistema social en el que se desarrolla; como también a través de la visión expone de forma clara que indica hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios, de la aparición de nuevas condiciones del mercado actual.

4.1.2.2. El Organigrama del Colegio Nacional Ángel Polibio Chaves.



Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

La acción de organizar la institución conlleva la acción de planificar; ambas nos conducen a poner cada cosa en su sitio mediante un proceso dinámico que puede cumplir distintas finalidades.

La organización vertical (line) ha de definir claramente la pirámide organizativa de la institución escolar, la organización horizontal (staff) tiene que ver con la distribución de funciones entre las personas y los órganos del centro, sin que se definan relaciones jerárquicas entre ellos, con ello se consigue una cierta especialización de sus integrantes, con funciones auxiliares y consultivas.

La institución en estudio utiliza en su estructura orgánica la forma vertical, habiendo identificado en este una gran debilidad el no contemplar a los estudiantes, docentes ni padres de familia que son de suma importancia.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

De la Junta General de Profesores

La junta general de profesores es aquella que propone, sugiere, elige, formula, estudia y resuelve los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el rector de la institución educativa.

Esto se cumple a cabalidad en la institución objeto de la investigación.

Del Consejo Directivo

El consejo directivo es la máxima autoridad cuyas funciones generales son las de dirección, planificación estratégica, coordinación, control, seguimiento y evaluación de las realizaciones de fondo en el mediano y corto plazo.

En la institución estas actividades se desarrollan con completa normalidad y cumplimiento de todas sus funciones de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la institución siendo esto una fortaleza para la misma.

Del Rector/a

El Rector es la autoridad de la institución y ostenta su representación, éste es el responsable del seguimiento y la administración de la institución, de su planeación, organización, dirección, ejecución y control de todas las actividades y personal de la misma.

Es importante mencionar que dentro de sus funciones el rector de esta institución destaca el hecho de vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad; promueve y participa en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo, administra el establecimiento y responder por su financiamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él; pero dentro de esta administración en ningún momento se menciona que su desarrollo se la fortalece con la práctica de valores por lo que se considera una debilidad en el aporte de esta investigación.

Del Vicerrector/a

El Vicerrector tiene la misión de supervisar y coordinar las actividades académicas de docencia e investigación; además formula, planifica y evalúa las políticas y estrategias dirigidas hacia el desarrollo académico pedagógico permanente del conocimiento y a la búsqueda de la excelencia de dichas actividades.

En la institución objeto de esta investigación esto se desarrolla con total normalidad.

Del Inspector General

Es un profesional de la educación que se responsabiliza de las funciones organizativas necesarias para el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución; manteniendo así el orden y disciplina de los alumnos; como también desarrollando acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los alumnos.

Se ha podido observar que en la institución estas funciones se cumplen a cabalidad por parte del señor inspector general.

De los Inspectores de curso

Son colaboradores importantísimos dentro de la institución su labor principal consiste en cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias y las que imparten las autoridades del establecimiento; ofrecen la información necesaria al departamento de orientación y bienestar estudiantil a los profesores guías y a los docente en general; cuidan de la seguridad e integridad de los alumnos, dentro y fuera del establecimiento, mientras se hallen a su cargo; atienden a los padres de familia e informan oportunamente acerca del comportamiento de sus hijos.

De la Colecturía

Se encarga del manejo correcto de los recursos presupuestarios de la institución, como también informa sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuese necesario; pero es necesario que en el desempeño de este cargo se demuestre todos los valores éticos y morales debido a la importancia del mismo.

De Secretaria

Es el o la auxiliar administrativo está orientada a realizar actividades elementales en la institución, por las manos de una secretaria circulan asuntos que afectan a todos los departamentos, por lo que de ella se espera que mantenga el secreto

profesional, para esto debe trabajar de forma oportuna, con cortesía, responsabilidad y ética profesional.

Como también se encarga de recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.

De los Profesores

Son quienes se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte; que además de la transmisión de valores, técnicas y conocimientos generales o específicos de la materia que enseña, parte de la función pedagógica del profesor consiste en facilitar el aprendizaje para que el alumno (estudiante o discente) lo alcance de la mejor manera posible.

Los docentes de la institución deben trabajar en equipo para consolidar los contenidos a impartir, pero en esta institución se ha podido observar algunas falencias respecto al tema.

De los Alumnos.

Los alumnos son aquellos que aprenden de los docentes, convirtiéndose en la parte medular de la institución debido a que sin ellos esta no podría existir.

Estos deben cumplir las disposiciones determinadas en la ley y los reglamentos y las impartidas por las autoridades del establecimiento como también guardar la debida consideración y respeto a los superiores, profesores y compañeros dentro y fuera del establecimiento.

Del Consejo de Orientación y bienestar estudiantil

Este espacio se encarga de impulsar y dinamizar la orientación y los servicios destinados al Bienestar Estudiantil, para ayudar en el proceso de adaptación y permanencia durante el periodo de estudios, al proporcionar orientación y consejo individual o grupal.

Su objetivo principal es el de contribuir en el proceso de desarrollo académico y humano de los alumnos, promoviendo la adquisición de conocimientos y el perfeccionamiento de habilidades, destrezas y actitudes que le permitan enfrentar y resolver adecuadamente situaciones escolares como también personales, mediante la implementación de actividades de prevención, intervención, y/o solución de orientación y consejo, durante su estancia en la institución, poniendo en práctica acciones que comprometan la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como estudiantes y padres de familia, en los programas de orientación y bienestar estudiantil.

Del Servicio Médico

El Departamento Médico es el que mantiene el estado de salud óptimo en toda la comunidad institucional, con acciones preventivas, curativas y de emergencia, de una manera responsable y profesional, teniendo como objetivo principal el precautelar la salud e integridad física de los estudiantes mediante la aplicación de programas preventivos y de asistencia médica, dichos programas están bajo la responsabilidad del médico.

Del Departamento Odontológico

Este departamento se encarga de concienciar a todo el alumnado y personal de la Institución de cuán importante y prioritaria es la salud Buco-dental como componente esencial de nuestra salud integral; para esto la institución cuenta con un consultorio odontológico, mismo que se encuentra equipado con todo el instrumental necesario para brindar atención básica (curaciones, restauraciones definitivas, extracciones, desensibilizantes, etc.) y de prevención (profilaxis, fluorización) en salud oral.

Además, para complementar el diagnóstico y como auxiliar en la remisión para tratamientos de especialidad, el área de odontología cuenta con un equipo de Rx Periapical, todo en beneficio de los estudiantes del plantel en forma gratuita.

Para acceder a estos beneficios, el estudiante únicamente debe acercarse al dispensario y solicitar el chequeo dental, mismo que se recomienda realizarlo cada 6

meses a fin de prevenir problemas dentales y de la cavidad oral, o por lo menos controlarlos en su fase inicial.

Del Conserje

Es la o las personas que tienen a su cuidado la custodia, limpieza y llaves de toda o la parte que le corresponde de la institución, esta es una labor de sacrificio y un gran esfuerzo físico ya que se debe mantener en perfecto estado de aseo las oficinas, laboratorios, aulas, pasillos, canchas y demás anexos del plantel, responsabilizarse de los bienes y equipos del colegio e informar de las novedades que se suscitaran, efectuar el aseo, cuidado, mantenimiento y reparación de muebles, maquinas y enceres de oficina, ejecutar trabajos de carpintería, gasfitería, albañilería, plomería, jardinería y otros, tendientes a mantener la buena imagen y presentación de la institución.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.

La convivencia en el centro educativo es buena y la vida escolar se desarrolla, en general, con un bajo nivel de conflictos por lo que el objetivo principal del clima escolar y la convivencia con valores es hacer de la educación una herramienta de comunicación viva, de aprendizaje solidario, de crítica constructiva y pensamiento abierto, capaz de suscitar transformaciones sociales a través de la participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa que sabe afrontar los conflictos de manera pacífica, es una de las finalidades de esa acción integrada que la paz, los derechos humanos y la democracia, tienen en el plano educativo y social; por lo que se espera que esto sirva para aquilatar conceptos, aclarar ideas y sobre todo para mostrar de forma clara como se presenta el clima y convivencia en la institución.

La calidad de la convivencia educativa es un elemento decisivo en la configuración de la convivencia social, pues la comunidad educativa constituye un espacio único y privilegiado de formación y de ejercicio de una comunidad democrática, pero se debe destacar que en la institución se han formado diferentes grupos de docentes que propician rechazo y oposición entre sí mismos, evidenciando así la falta de práctica de valores convirtiéndose en una gran debilidad de la institución.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El Colegio Nacional Ángel Polibio Chaves se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejora de la calidad en la educación.

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.

Como institución educativa nos preocupamos de apoyar el trabajo de incentivar , cultivar y rescatar lo valores cívicos, institucionales, morales y éticos tanto para docente como para el estudiante, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios para la acción educativa en valores y el crecimiento del respeto colectivo.

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de área y de los diversos departamentos de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio.

También nos interesa integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando

además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.

Buscamos motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en las actividades desarrolladas dentro y fuera del Colegio, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y en valores.

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su colegio y su comunidad.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como colegio ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos.

Queremos que nuestros ex alumnos y sus familias se sientan integrantes de nuestra comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de nuestro colegio.

Una vez finalizado el análisis de los instrumentos de gestión realizaremos el análisis FODA evidenciado en dicho análisis.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Se cumple con el código de ética de la institución
- Cuenta con un Plan Estratégico que promueve la innovación pedagógica.
- Cuenta con el PEI en base al apoyo de todos sus docentes.
- Cumplimiento cabal de funciones de áreas y departamentos.
- Dimensión pedagógica que promueve el desarrollo de proyectos.
- Planes y programas propios
- Incorporación de profesores jóvenes
- Seguimiento docente

Debilidades

- No se cuenta con el manual de organización
- Tener un Reglamento Interno que no toma en cuenta los valores.
- Tener un organigrama donde no se ubican los estudiantes, padres de familia ni profesores
- La falta de trabajo en equipo.
- Clima escolar hostil.
- La falta de práctica de valores en la administración
- Falta de integración y comunicación en los docentes
- Fomentar capacitación constante a docentes
- Desconocimiento de herramientas Tic.

4.4.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Credibilidad y aceptación del Colegio en el ámbito regional
- Padres y representantes preparados profesionalmente para apoyar el proceso educativo de los hijos.

- Universidades regionales que están graduando Licenciados en Educación Integral para satisfacer las demandas de la institución.
- Innovación y nuevas propuestas pedagógicas y modelos didácticos; supervisión institucional, dirección provincial de educación, cursos.

Amenazas

- Padres complacientes que no apoyan el cumplimiento de las normas institucionales.
- Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado.
- Delincuencia, inseguridad
- Insuficientes fuentes de trabajo.
- Disminución de la capacidad adquisitiva de los padres de familia.
- Implementación de programas educativos con nuevas tecnologías como informática.
- Temor, miedos originados por la brecha tecnológica.

4.1.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cumple con el código de ética de la institución ➤ Cuenta con un Plan Estratégico que promueve la innovación pedagógica. ➤ Cuenta con el PEI en base al apoyo de todos sus docentes. ➤ Cumplimiento cabal de funciones de áreas y departamentos. ➤ Dimensión pedagógica que promueve el desarrollo de proyectos. ➤ Planes y programas propios ➤ Incorporación de profesores jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se cuenta con el manual de organización ➤ Tener un Reglamento Interno que no toma en cuenta los valores. ➤ Tener un organigrama donde no se ubican los estudiantes. ➤ La falta de trabajo en equipo. ➤ Clima escolar hostil. ➤ La falta de práctica de valores en la administración ➤ Falta de integración y comunicación en los docentes ➤ Fomentar capacitación constante a docentes ➤ Desconocimiento de herramientas

➤ Seguimiento docente	Tic.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Credibilidad y aceptación del Colegio en el ámbito regional ➤ Padres y representantes preparados profesionalmente para apoyar el proceso educativo de los hijos. ➤ Universidades regionales que están graduando Licenciados en Educación Integral para satisfacer las demandas de la institución. ➤ Innovación y nuevas propuestas pedagógicas y modelos didácticos; supervisión institucional, dirección provincial de educación, cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padres complacientes que no apoyan el cumplimiento de las normas institucionales. ➤ Asignación presupuestaria insuficiente por parte del estado. ➤ Delincuencia, inseguridad ➤ Insuficientes fuentes de trabajo. ➤ Disminución de la capacidad adquisitiva de los padres de familia. ➤ Implementación de programas educativos con nuevas tecnologías como informática. ➤ Temor, miedos originados por la brecha tecnológica.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

A fin de conocer cuál es el tipo de gestión y liderazgo que practican los directivos del Colegio Ángel Polibio Chaves, se obtienen la siguiente información producto del análisis estadístico de los datos, los que se presentan a continuación.

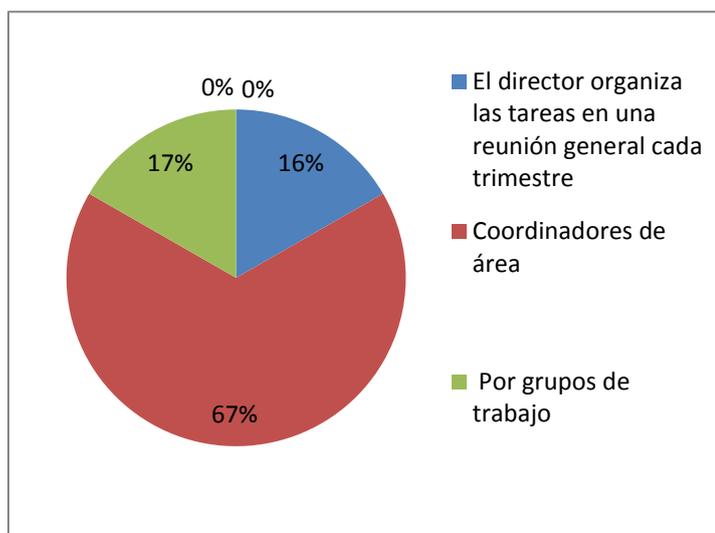
4.2.1. De la encuesta a Directivos.

Tabla Nro. 5

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

Forma de organización	f	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16,67
Coordinadores de área	4	66,67
Por grupos de trabajo	1	16,67
Trabajan individualmente	0	0,00
No contestan	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Grafico N° 1



Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

La organización de los equipos de trabajo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

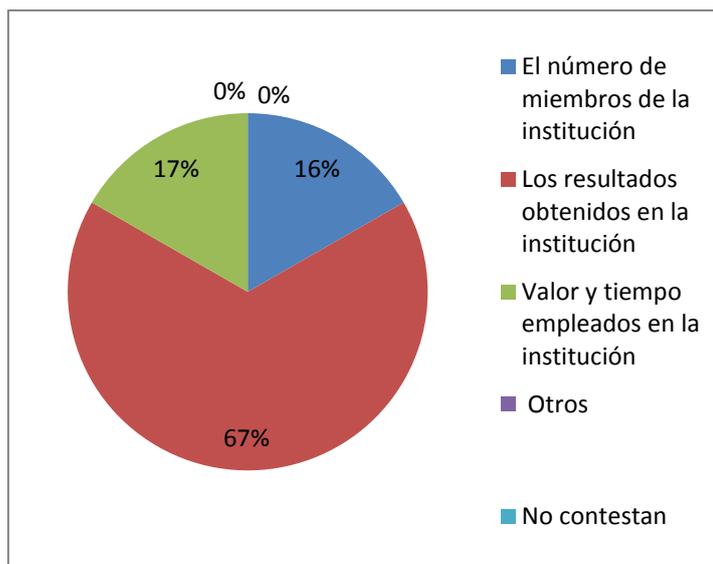
En la institución el 66.67 % de los docentes encuestados opinan que los equipos de trabajo están organizados principalmente por los coordinadores de área.

Tabla Nro. 6

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
El número de miembros de la institución	1	16,67
Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67
Valor y tiempo empleados en la institución	1	16,67
Otros	0	0,00
No contestan	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Grafico N° 2



Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

El tamaño es uno de los factores más importantes en la determinación de la estructura organizacional. Se ha planteado que un aumento en el tamaño de la organización trae consigo su burocratización. El tamaño de la organización tiene gran impacto sobre el individuo. Una organización grande enfrenta al individuo con cosas desconocidas. Este impacto disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto con la organización. Uno de los impactos negativos del tamaño de la organización es la despersonalización de sus miembros. Esto puede tratarse de minimizarse dándole autonomía a más sub-unidades y propiciando procesos de descentralización.

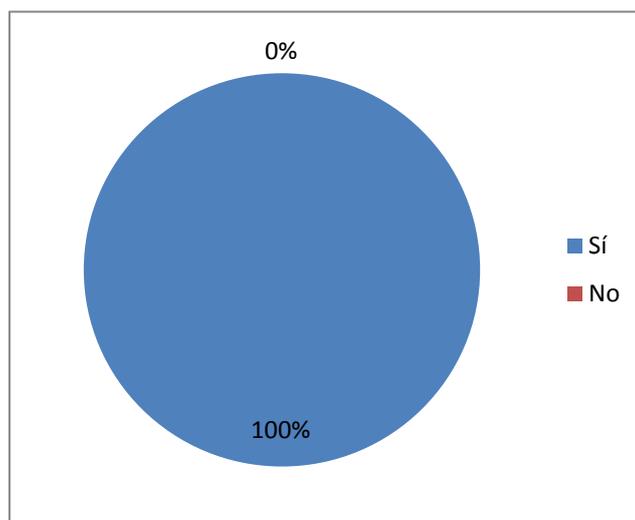
En ocasiones pensamos que el tamaño de la organización determina su complejidad, pero el 66.67% de los encuestados que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de su organización son los resultados obtenidos en la institución durante su desarrollo.

Tabla Nro. 7

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	6	100
No	0	0
TOTAL	6	100

Grafico N° 3



Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

En toda institución es necesaria la existencia de un manual de normas que permita controlar y regular el desempeño de todas las actividades encomendadas a todos los miembros de la institución.

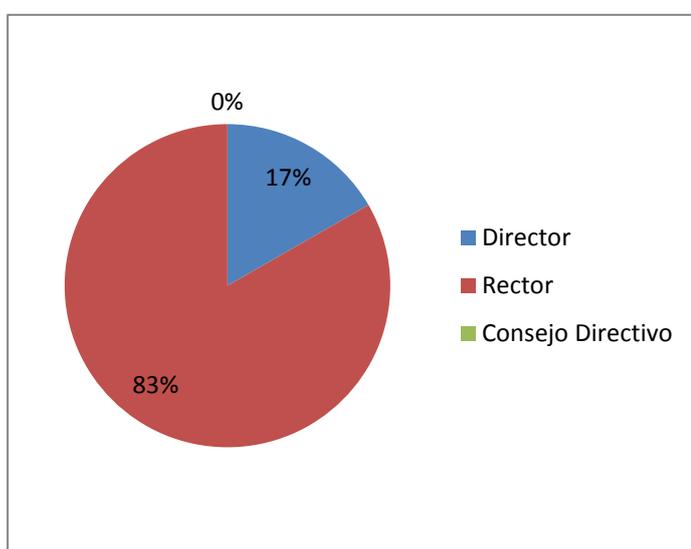
Todos los directivos en un 100% están de acuerdo en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos a través de los cuales se toma control en el comportamiento de sus miembros.

Tabla Nro. 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Director	1	16,67
Rector	5	83,33
Consejo Directivo	0	0,00
TOTAL	6	100,00

Grafico N° 4



Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Los seres humanos podemos decidir porque somos libres, porque tenemos la opción de decir sí o no, de aceptar o no, ciertas situaciones y de imaginar nuevas perspectivas. No siempre tenemos la posibilidad de elegir lo que nos pasa, pero sí nuestra manera de reaccionar frente a ello.

La Libertad humana implica conciencia y responsabilidad. Por ello, nuestras decisiones deben estar siempre ligadas a principios legales y éticos. Cumplir con estos principios es la única forma de asegurar el estado de derecho, que hace posible la vida digna. Los principios éticos se manifiestan como un conjunto de

valores que guían cualquier acción que promueva la conciencia pacífica y respetuosa entre las personas.

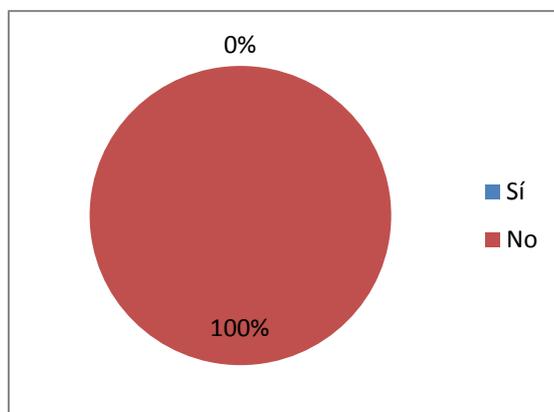
El 83.33 % de los encuestados opinan que están de acuerdo en que es el rector de la institución quien lidera el clima y respeto en la toma de decisiones inherentes a la misma.

Tabla Nro. 9

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	0	0
No	6	100
TOTAL	6	100

Gráfico N° 5



Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, o para aplicar una medida y son los directivos quienes hacen tal elección, pudiendo tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación, donde la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la

motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar por se necesita la persona adecuada para esto.

De los encuestados el 100% piensan que los directivos de la institución resuelven los conflictos por si mismos sin tener la necesidad de delegar la toma de decisiones a nadie, demostrando así que mantienen un buen liderazgo en la administración de la institución.

Tabla Nro. 10

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

orden	se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	El desarrollo profesional de los docentes	5,00	20,83	1,00	5,56	0,00	0,00
C	La capacitación continua de los docentes	1,00	4,17	5,00	27,78	0,00	0,00
D	Trabajo en equipo	6,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1,00	4,17	5,00	27,78	0,00	0,00
F	Participación de los padres de familia en las actividades	4,00	16,67	2,00	11,11	0,00	0,00
G	Delegación de autoridad a los grupos	1,00	4,17	5,00	27,78	0,00	0,00
Total		24,00	100,00	18,00	100,00	0,00	0,00

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Quien administra la institución se ocupará estrictamente del manejo científico de los recursos que tiene a su alrededor y a disposición, entre ellos el dineros, los recursos humanos, esta actividad que desplegará en este sentido estará preeminentemente orienta a la satisfacción de un interés colectivo contando también con liderazgo que es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan.

Un importante porcentaje del 25% de los encuestados dicen que la administración de la institución siempre promueve la excelencia académica, el 20.83% además que promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 16.67% dicen que la administración promueve la participación de los padres de familia en las actividades que desarrolla la institución; por lo que estos significativos porcentajes nos señalan que estas son fortalezas y oportunidades a nuevos cambios en la institución.

Pero existe un porcentaje muy bajo del 4.17% de docentes que opinan que la administración de la institución promueve la capacitación continua de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales; esto es una gran debilidad para la institución por que se está impidiendo el fortalecimiento del conocimiento de los docentes y la falta del recate y practica de valores que complementan plenamente al docente y estudiante.

Tabla Nro. 11

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	3	15,8	2	22,2	1	50,0
B	Se logran estudiando las teorías con temporáneas	2	10,5	3	33,3	1	50,0
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	21,1	2	22,2	0	0,0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	26,3	1	11,1	0	0,0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	26,3	1	11,1	0	0,0
Total		19	100,0	9	100,0	2	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Para dirigir una institución se requiere de ciertas habilidades de liderazgo para poder influir en un grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

El 26.3% de los encuestados opinan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se obtienen siempre con estudios en gerencia, y con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; por lo que se destaca que es de suma importancia la capacitación continua del docente en su accionar.

Tabla Nro. 12

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

orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	29,4	1	14,3	0	0,0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0,0	6	85,7	0	0,0
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	35,3	0	0,0	0	0,0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	35,3	0	0,0	0	0,0
Total		17	100,0	7	100,0	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Son muchas las organizaciones que, hoy en día, utilizan Sistemas de Evaluación del Desempeño, que de una u otra manera ayudan a la organización procurando una metodología formal de trabajo y favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones han propiciado el mejoramiento continuo, considerando la administración del desempeño, como la fuente generadora de resultados positivos.

El 35.3% de los encuestados opinaron que para mejorar el desempeño y progreso de la institución los directivos promueven la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla Nro. 13

Organismos que integran la institución

orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo académico etc.	5	31,3	1	16,7	0	0,0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	25,0	2	33,3	0	0,0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	12,5	3	50,0	1	33,3
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	31,3	0	0,0	1	33,3
e	Otros (¿cuáles?)	0	0,0	0	0,0	1	33,3
Total		16	100,0	6	100,0	3	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración, los diversos principios de delegación de la autoridad y de la ubicación por departamentos son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen unos principios como el principio de equilibrio, que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los directivos obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

El 31.3% de los encuestados opinan que de los órganos que se encuentran en la institución son de dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo académico; técnica (departamentos, equipo docente, etc.), los mismos que colaboran por la superación y permanencia de la institución.

Tabla Nro. 14

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

orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	23,5	2	28,6	1	50,0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	23,5	2	28,6	1	50,0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	29,4	1	14,3	0	0,0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	23,5	2	28,6	0	0,0
Total		17	100,0	7	100,0	2	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

La característica esencial que define a un Equipo Educativo, implicado en un mismo proyecto, es la cooperación. Debe existir una organización, una cooperación de distintos elementos, una actuación conjunta hacia unos mismos objetivos.

En educación, hablar de cooperación es hablar de enseñanza en equipo como única forma razonable de trabajar sobre supuestos de aprendizaje. El jefe debe hacerse responsable junto con sus compañeros de la enseñanza de su grupo, asignando distintos niveles de responsabilidad. Está obligado a establecer relaciones con alumnos, padres y demás profesores para que le sirvan de ayuda en la formación de un determinado alumno o grupo de alumnos.

El 29.4% de los encuestados opinan que el equipo didáctico de la institución se encarga de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos

Tabla Nro. 15

Los departamentos didácticos y sus acciones

orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	2,2	5	29,4
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	11,1	1	5,9
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	11,1	3	17,6
d	Mantener actualizada la metodología	6	13,3	0	0,0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	13,3	0	0,0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	8,9	2	11,8
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	4,4	4	23,5
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	11,1	1	5,9
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	11,1	1	5,9
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	13,3	0	0,0
Total		45	100,0	17	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Los departamentos didácticos son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias o módulos que tengan asignados, y las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias, estos elaboran, antes del comienzo del curso académico, la

programación didáctica de las enseñanzas integradas en él, bajo la coordinación y dirección del jefe del mismo, y de acuerdo con las directrices generales establecidas por la Comisión de Coordinación Pedagógica.

El 13.3% de los encuestados opinaron que los departamentos didácticos de su institución se encargan de mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, así como también mantienen actualizada la metodología.

Tabla Nro. 16

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

orden	se promueve	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.	4	100,00	2	100,00
Total		4	100,00	2	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

El área de gestión pedagógica tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local.

En la institución el 100% de los encuestados dicen que 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.

Tabla Nro. 17

Material de planificación educativa

orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	14,3	4	40,0
B	Plan estratégico	4	28,6	2	20,0
C	Plan operativo anual	6	42,9	0	0,0
E	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	14,3	4	40,0
Total		14	100,0	10	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

La planificación educativa es instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar.

La planeación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación, gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias.

El 42.9% de los encuestados opinan que se ha realizado siempre el plan operativo anual.

4.2.2. De la encuesta a Docentes.

Tabla Nro. 18

Resultados de la encuesta a docentes

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	5,4	15	9,0	2	7,1
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.	12	21,4	8	4,8	0	0,0
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	23,2	7	4,2	0	0,0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	17,9	10	6,0	1	3,6
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	7,1	15	9,0	1	3,6
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	23,2	7	4,2	0	0,0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	21,4	8	4,8	0	0,0
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	3,6	13	7,8	5	17,9
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	1,8	16	9,6	3	10,7
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0,0	12	7,2	8	28,6
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	12,5	11	6,6	2	7,1
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	12	21,4	8	4,8	0	0,0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	17,9	10	6,0	0	0,0

14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera	10	17,9	8	4,8	0	0,0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	19,6	8	4,8	1	3,6
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	8,9	10	6,0	5	17,9
Total	56	100,0	166	100,0	28	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Docente es quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, ser Docente, es algo complejo, sublime y más importante que enseñar matemática, biología, inglés u otra asignatura. Educar es alumbrar personas autónomas, libres y solidarias. Es ofrecer los ojos propios para que los alumnos (as) puedan mirar la realidad sin miedo.

Ser Docente, no implica solo dictar horas de clases, sino dedicar alma. Exige no solo ocupación, sino vocación de servicio. El genuino educador se esfuerza por ser verdadero amigo de cada uno de sus alumnos (as), ya que ellos (as) no son cosas para barrerlas, son personas, con su propio mundo intelectual y emocional. Es necesario cooperar con ellos para que hagan el mejor uso de las posibilidades y potencialidades. Es triste comprobar cómo la mayoría de los Docentes reducen su profesión a meros dadores de clases y creadores de planificaciones sin contextos, sin siquiera asomarse a la grandeza de lo que significa ser educador.

El 22.3% de los encuestados opinan que la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; así como también el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

4.2.3. De la Encuesta a Estudiantes.

Tabla Nro. 19

Resultados de la encuesta a estudiantes

Se promueve	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	9,6	8	6,7	0	0,0	2	22,22
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	3,8	12	10,0	4	8,5	0	0,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	5,8	10	8,3	4	8,5	0	0,00
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	9,6	8	6,7	1	2,1	1	11,11
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	1,9	10	8,3	8	17,0	0	0,00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	1,9	10	8,3	6	12,8	2	22,22
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	8,7	9	7,5	2	4,3	0	0,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	5,8	12	10,0	2	4,3	0	0,00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	5,8	4	3,3	9	19,1	1	11,11
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	11,5	7	5,8	1	2,1	0	0,00
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	8	7,7	6	5,0	3	6,4	3	33,33
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	11,5	6	5,0	2	4,3	0	0,00

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	5,8	10	8,3	4	8,5	0	0,00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	10,6	8	6,7	1	2,1	0	0,00
Total	104	100,0	120	100,0	47	100,0	9	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Estudiante es la palabra que permite referirse a quienes se dedican a la aprehensión, puesta en práctica y lectura de conocimientos sobre alguna ciencia, disciplina o arte. Es usual que un estudiante se encuentre matriculado en un programa formal de estudios, aunque también puede dedicarse a la búsqueda de conocimientos de manera autónoma o informal.

El 11.5% de los encuestados opinan que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, y se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

4.2.4. De los Padres de Familia.

Tabla Nro. 20

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
La institución mantiene reuniones constantes con los padres de familia.	6	14,0	14	15,7	2	5,6
Los directivos de la institución suelen tomar en cuenta las sugerencias de los padres de familia.	6	14,0	14	15,7		0,0
Ud. participa en eventos organizados por la institución en la comunidad.	5	11,6	15	16,9		0,0
Está usted de acuerdo con la labor que realizan los directivos del centro educativo.	4	9,3	12	13,5	4	11,1
Usted asiste a la institución para colaborar en la elaboración del PDI(plan de desarrollo institucional)	2	4,7	4	4,5	16	44,4
Usted es citado por los directivos de la institución o por algún profesor para hablar de temas educativos.	4	9,3	10	11,2	6	16,7
En la institución este un ambiente de apoyo y decisión hacia sus hijos.	10	23,3	8	9,0	6	16,7
Los directivos de la institución ejercen poder autoritario.	6	14,0	12	13,5	2	5,6
TOTAL	43	100,0	89	100,0	36	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Los padres y madres de familia son los que encargan de dar los primeros pasos en la educación de sus hijos y los responsables del seguimiento y buen desempeño del mismo, teniendo que guiar, controlar, supervisar las tareas escolares, así como también colaborar en las actividades desarrolladas por la institución educativa.

El 23.3% de los encuestados opinan que en la institución se promueve un buen ambiente de apoyo y decisión hacia sus hijos.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Tabla Nro. 21

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	4	2	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	6	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	5	1	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	6	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	5	1	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	4	2	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	6	0	0
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	5	5	1	1

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Elaboración: Carmita Sánchez

Los directivos de la institución son los que tienen la responsabilidad de planificar las actividades académicas y administrativas, supervisando, evaluando y controlando el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de garantizar el desarrollo del alumno.

En la entrevista dirigida a los directivos en su totalidad dieron una respuesta positiva a las preguntas siguiente: ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? y ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

5. Discusión

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros, desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

En la actualidad en todas las instituciones educativas se promueve mayormente el trabajo en equipo por su eficiencia y eficacia, tomando en cuenta que el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, en la institución el 66.67% se desarrolla el trabajo por parte de los jefes de área, teniendo la necesidad de fomentar y motivar aún más el trabajo en equipo.

El tamaño de la organización ejerce un impacto directo sobre todos sus integrantes, el crecimiento de las organizaciones trae automáticamente cambios que hacen cada vez más difícil la coordinación, la comunicación y el control, lo que genera mayor formalización y este tamaño depende de muchos factores, que en nuestra investigación se toma en cuenta el 66.67% los resultados obtenidos en la institución y en ocasiones el número de miembros de esta, valor y tiempo empleados en la institución.

Para una mejor administración y desarrollo de sus actividades es conveniente que toda institución cuente con sus propios reglamentos, principios y normas que rijan de manera correcta el desempeño de todas las tareas y proyectos de forma organizada, la institución objeto de investigación cuenta al 100% con su propio reglamento que rige de manera acertada sus actividades.

Un buen líder es aquel que genera respeto, confianza y seguridad plena a la hora de la toma de decisiones que implican cambio para su institución, fomentando y propiciando un clima laboral propicio para el desarrollo satisfactorio de las labores cotidianas, en esta institución el 83.33% quien se encarga de liderar esto es el rector de la institución.

Dentro de toda institución quien debe tomar las decisiones para responder por el rumbo que tomara la misma es el rector sin contemplar la posibilidad de delegar esta función por evitar equivocarse o responder por las posibles consecuencias que puedan acarrear estas decisiones en este caso dentro de nuestra investigación quien toma todas las decisiones al 100%, es el rector de la institución.

Los directivos de la institución encargados de la administración de la misma bajo su liderazgo se están promoviendo al 25% siempre la excelencia académica, el 20.83% propician el desarrollo profesional de los docentes, un 25% promueven el trabajo en equipo, no se está dando la debida importancia a la vivencia de valores institucionales y personales, ha esto solo se le aporta el 4.17% del interés, la participación de los padres de familia en las actividades van en un 16.17%, mientras que a veces se está dando la oportunidad el 4.17% a la capacitación continua a los docentes de la institución, frenando de esta manera la posibilidad de mejorar en la enseñanza aprendizaje de sus alumnos.

Para llevar acabo de una manera exitosa la administración de una institución se requiere de disponer de ciertas habilidades de liderazgo pudiendo llegar a ser en un 15.8% innatas, o el 10.5% se logran estudiando las teorías con temporáneas, también se adquieren en un 21.1% a partir de la experiencia casi siempre se desarrollan con estudios en gerencia o el 26.3% a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, necesitando no solo la buena voluntad ni entusiasmo para ser un buen líder.

En toda institución se lleva a cabo una promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, aquí se brindas el 35.3% de interés a la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y en un 29.4% hacen uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, y de ningún modo se toman en cuenta la disminución del número de estudiantes por aula. Todos estos factores deben ser bien estudiados para tomar una decisión oportuna para mejorar la institución.

Existen organismos que Integran la institución y que determinan los parámetros para su desarrollo en general destacándose así en la institución con el 31.3% organismos

de dirección y técnicos; un 25.0% organismos de gestión y un 12.5% organismos de gestión estos organismos son esenciales dentro de toda institución por que realizan diferentes actividades de inicio a fin en el periodo académico y que es de exclusiva responsabilidad de sus directivos.

Son de suma importancia todas las actividades que se llevan a cabo por parte de todos los miembros de la institución, como es en la institución con un 23.55 se dedica a llevar a cabo la evaluación y seguimiento constante del grupo de estudiantes, el 23.5% se debe establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así también realizan la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, y un destacado 29.4% tratan de superar todos los conflictos que se generen dentro de la institución.

Las acciones y el trabajo desempeñado por todos los departamentos que integran la institución son un pilar fundamental para la administración y desempeño de la misma siendo los encargados en un 13.3% de mantener la actualización de metodologías, promover investigación educativa y actividades de perfeccionamiento de sus miembros; pero también en un 29.4% no se dedican a la organización desarrollo de las enseñanzas propias de cada materia, un 23.5% tampoco se elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica la práctica docente y los resultados obtenido, el 17.6% no se elabora la programación didáctica de las enseñanza de la materia o área correspondiente. Resultando de alguna manera estos resultados bastante negativos dentro de una institución.

La gestión es de vital importancia para que la institución crezca y pueda solucionar los problemas que se enfrenta dentro de la institución, en el proceso educativo, en la formación de los profesionales, que en este caso se está destacando al 100% la gestión en la administración de la institución.

Los materiales de planificación educativa son el punto más importante ya que permiten consolidar el desarrollo de la institución, aquí se desarrolla en un 28.6% el plan estratégico y el 42.9% el plan operativo anual, pero en un 40% no se realiza los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes; como tampoco se realiza una reingeniería de procesos lo que permitiría abrir nuevos horizontes para la institución.

Los docentes es una parte fundamental dentro de la institución, los mismos que se deben sentir cómodos y libres de tomar sus propias decisiones, desarrollar a plenitud sus actitudes y habilidades, aquí se ha determinado que existe liderazgo, compromiso, participación, trabajo en equipo, pero hace mucha falta fortalecer el aceptar los cambios, el compañerismo, relaciones interpersonales, e incluir los valores en la toma de decisiones por parte de los directivos.

Los estudiantes son quizá el pilar más fuerte en la formación de una institución y son quienes perciben los problemas o fortaleza que tiene la misma; por esto los alumnos han manifestado en un 22.22% que no se toman en cuenta sus opiniones, un 33.3% no se cumple que es el docente quien decide que se hace en la clase, en un 22.22% los docentes no realizan motivaciones en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario. En cambio el 19.1% los docentes si demuestran interés por los problemas de los estudiantes, el 10% los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; por lo que se evidencia la necesidad de mejorar a la hora de tomar en cuenta las sugerencias de los estudiantes, no dejar de lado los valores a la hora de enseñar.

No debemos olvidar que en toda educación es importante la figura del educador ya sea el padre, la madre o el profesor; el poder del educador no depende tanto de su palabra si no de su ejemplo. El joven necesita un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar, confiar y en quien aprender. Y como se dice “las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, por lo tanto, es importante que motivemos en la tarea de autoformación del joven, ya que el ser humano formado con valores, es más humano, más espiritual, y más dueño de sí mismo.

Tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos.

En la institución se debe dar mayor énfasis a la participación de los padres de familia en las decisiones sobre la educación de sus hijos, considerando realizar más

reuniones, tomar en cuenta las sugerencias, propiciar la participación en eventos, y evitar que el autoritarismo en las decisiones por parte de los directivos de la institución sean quienes primen.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Conclusiones

De la investigación realizada podemos concluir lo siguiente:

- Al 100% se destaca la existencia de una buena gestión en la administración de la institución.
- Se ha comprobado que el 25% de los directivos y jerárquicos de la institución educativa “Ángel Polibio Chaves”, poseen un buen nivel de liderazgo, pero hace falta la implementación de valores en dicho liderazgo para administrar adecuadamente la institución.
- La institución en busca de su crecimiento y desarrollo continuo promueve en un 25 % siempre la excelencia académica y el trabajo en grupo de todos sus integrantes.
- Desafortunadamente se ha evidenciado con un 17.9% que dentro de la institución nunca predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesor, siendo una falacia muy grave para la misma.
- El 33.3% de los estudiantes confirman que los docentes no tiene el control y el liderazgo en la clase.
- En un 22% el Director/Rector de la institución no tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes en sus actividades diversas.
- Con el 44.4% se demuestra que los padres de familia nunca asisten a la institución para colaborar en la elaboración del Plan de desarrollo institucional.

- En un 100% de acuerdo con todos los aspectos aquí estudiados, un hecho importante que subraya la gerencia de las organizaciones educativas, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización; y cuando es posible crear una organización sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse.

Recomendaciones

- Se debe recomendar a los directivos que dentro de la institución se promueva el desarrollo de un manual de organización para un satisfactorio desenvolvimiento de sus actividades.
- Se debe revisar y reforzar el manual de normas y valores institucionales para que los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia guíen su comportamiento permitiendo cambiar de actitud para mejorar sus relaciones.
- Se recomienda a los directivos de la institución tomar en cuenta los temas sobre las opiniones de los padres de familia, estudiantes para que su desarrollo y prestación de servicios educativos sean más efectivos y eficientes.
- Es necesario que los directivos y jerárquicos se sometan a un proceso de preparación para desarrollar habilidades de liderazgo centrado en valores. Así mismo, sería bueno que también se preparen los docentes y administrativos con esta intención.
- Es necesario que dentro de la institución se tomen en cuenta con mayor frecuencia los valores a la hora de que se tomen decisiones por parte de directivos y profesores.
- Estimular, fomentar la integración y comunicación en los docentes de la institución a través de incentivos de motivación.

7. PROPUESTA DE MEJORA.

1. Título de la propuesta

“Crea un plan de capacitación sobre liderazgo centrado en valores para la gestión educativa del Colegio Ángel Polibio Chaves de la ciudad de San Miguel de Bolívar.”

2. Justificación

El éxito de una institución educativa es simplemente el reflejo de la motivación, compromiso y actitud de sus actores educativos.

En la sociedad actual y en sus diversos ámbitos, es notoria la necesidad de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el entorno social-económico impone a los individuos y las organizaciones.

Esto hace necesario desarrollar nuevos estilos de gestión fundamentados en valores.

Por lo que se destaca la importancia del liderazgo como competencia gerencial en las labores de dirección dentro de las instituciones educativas en el actual contexto de globalidad y por consiguiente, una ventaja competitiva real, en la medida que posibilite la consecución de los objetivos planteados por éstas.

El liderazgo basado en valores fomenta las virtudes morales cuando busca cambiar las actitudes y conducta de los colaboradores, constituye un modo peculiar de conducirse en lo social y personalmente. De ahí, surge la necesidad de vincular el liderazgo con los valores.

La Gestión con valores tiene como gran ventaja que ayuda a consolidar los procesos y proyectos estratégicos de la institución, con rápidas mejoras y beneficios para la misma. Incorporando así, valores como compromiso, servicio, lealtad, cooperación entre otros que llevarán a rápidos y efectivos

resultados (mejora de procesos, aumento de la motivación, reducción de conflictos, calidad de servicio, trabajo en equipo, entre otros).

La investigación pretende crear un plan de capacitación sobre liderazgo centrado en valores, con la finalidad de desarrollar habilidades para la gestión efectiva, que permita a los directivos formular una propuesta que contribuya a la mejora continua de los procesos y servicios que presta el Colegio Ángel Polibio Chaves. La misma, está orientada a contribuir en la mejora del clima organizacional, inducir a la práctica de roles basados en el liderazgo y valores corporativos como la empatía, la calidad educativa, servicio al usuario de la educación, sinergia, innovación y cooperación, entre los más importantes.

Con base en estos elementos, el investigador ha elaborado el presente estudio, debido a su relevancia e íntima relación con la gestión y la administración.

Más importante aún, tratándose de la gestión pública, que es hasta cierto punto ineficiente. Con el cual se espera beneficiar directamente a los siguientes actores:

- El Colegio Ángel Polibio Chaves
- Personal docente y administrativo de la institución en estudio.
- Los estudiantes y padres de familia como usuarios de los servicios que brinda la entidad.
- La Investigadora, que con la elaboración de este trabajo va a enriquecer sus competencias profesionales.

3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar una propuesta basada en crear un plan de capacitación sobre liderazgo centrado en valores que contribuya a la gestión y administración efectiva del Colegio Ángel Polibio Chaves de la ciudad de San Miguel.

Objetivos Específicos

1. Aplicar un instrumento para la recopilación de información que servirá de base para la formulación de la propuesta.
2. Establecer las bases para el desarrollo de una cooperación efectiva y comprender la dimensión social en la que se desarrolla: conciencia colectiva, leyes internas y normas laborales.
3. Formular una propuesta tomando como base el estudio realizado, la cual pueda contribuir a la gestión y administración de la entidad objeto de estudio.

4. Actividades

Para llevar a cabo la propuesta de crear un plan de capacitación sobre liderazgo centrado en valores, se consideraron las siguientes actividades:

- Diseño de un plan de capacitación.
- Creación de grupos de trabajo.
- Capacitación sobre liderazgo centrado en valores.
- Control del plan de capacitación.
- Desempeño laboral optimo.
- Logro de objetivos de capacitación
- Evaluación y seguimiento.

Diseño de un plan de capacitación. Realizar un análisis profundo de la situación actual de la institución, estudiar y establecer soluciones para fortalecer el liderazgo centrado en valores, planteando objetivos y metas claras.

Creación de grupos de trabajo. Incentivar el trabajo colaborativo y multidisciplinario con el propósito de establecer actividades para llevar a cabo el plan de capacitación.

Capacitación sobre liderazgo centrado en valores. Revisión de bibliografía sobre liderazgo, valores y la forma de su aplicación, concientizar que la práctica de valores hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, rindan más, y que exista en la organización un [clima](#) humano de cooperación y entendimiento, de búsqueda de la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento

Control del plan de capacitación. Controlar con el propósito de recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para las actividades posteriores, además de los rastreos inmediatos, a veces se hacen evaluaciones para evaluar la capacitación, la cantidad de beneficios que aporte, el grado de deterioro, el grado de aplicación de conceptos, y los cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación.

Desempeño laboral óptimo. Utilizar la motivación como mecanismo para lograr el liderazgo basado en valores, ya que representa un fenómeno universal para los individuos y la sociedad.

Logro de objetivos de capacitación. Lograr que se emplee el liderazgo basado en valores.

Evaluación y seguimiento. Podremos determinar el progreso de las actividades y tomar las medidas necesarias para resolver problemas, haciendo los ajustes necesarios en los objetivos y actividades.

5. Localización y cobertura espacial

Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el Colegio Ángel Polibio Chaves de la ciudad de San Miguel de Bolívar, entidad pública que atiende a la población usuaria en los servicios de educación Básica y bachillerato, en sus diferentes especialidades, tomando como sujetos de estudio a los directivos, personal docente, administrativo, de servicio, padres de familia y estudiantes.

Delimitación Temporal

Para delimitar el estudio en el tiempo, la problemática se enmarca tomando de referencia el periodo académico 2010 hasta el año 2011.

Delimitación teórica.

La investigación se fundamenta en el marco teórico propuesto por los profesionales de la administración y el liderazgo, específicamente en el área de recursos humanos, entre los que se pueden mencionar: Administración, una perspectiva global de Harold Koontz y Heinz Weihrich, 12^a Edición; Administración de James A. F. Stoner; Administración de Recursos Humanos de Ildaberto Chiavenato; Gestión y Dirección de Recursos Humanos de Luis R. Gómez Mejía; Balkin, David B.; Organización y dirección de Centros Educativos Innovadores de Quintina Martín-Moreno Cerrillo; Comportamiento Organizacional de Stephen Robins; Administración de Personal de William Werther y varios enfoques sobre liderazgo planteados por diferentes autores.

6. Población objeto

La población con la que se pretende poner en marcha esta propuesta es el personal docente, administrativo, de servicio y estudiantes con que cuenta el Colegio Ángel Polibio Chaves del cantón San Miguel siendo estos: 83 docentes, 23 administrativos y de servicio, 980 estudiantes.

7. Sostenibilidad de la propuesta

La investigación se sitúa en el contexto socioeconómico, ya que como instituciones públicas, tienen un compromiso con la sociedad en la configuración de su desarrollo a través del aporte que hacen en la formación de jóvenes competitivos en el mercado laboral y profesional, además de propiciar el acceso de la comunidad a la educación.

8. Presupuesto

Se buscará sensibilizar a los directivos de la institución debido a que es un beneficio netamente para la misma, esperando conseguir el apoyo de estos, para la implementación de esta propuesta y de docentes voluntarios que se interesen por participar activamente en la misma.

9. Cronograma

Para la inicialización de la propuesta es necesario tener en cuenta el siguiente cronograma que garantizará que los directivos docentes la implementen en cada institución, siempre y cuando los directivos estén de acuerdo en desarrollar este trabajo.

N	Actividad	Septiembre 2010				Octubre 2010				Noviembre 2010				Diciembre 2010				Enero 2011				Febrero 2011				Marzo 2011				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Diseño de un Plan de Capacitación																													
2	Presentación de la propuesta al consejo directivo de la institución para su aprobación y participación																													Investigador
3	Capacitación sobre Liderazgo Centrado en Valores																													Investigador
4	Control del Plan de Capacitación																													Investigador
5	Desempeño Laboral																													Investigador
6	Logro de objetivos de Capacitación																													Investigador
7	Evaluación y Seguimiento.																													Investigador

8. Bibliografía

Alvarez, M. y. (1996). Dirección de Centros Docentes, Gestion por proyectos. Escuela Española Madrid.

Bennis, W. y. (1985). Líderes: El arte de mandar, Merlin Libros, México.

Cara y Ceca. G. Frigerio, M. P. (1992). Las Instituciones Educativas . Tronquel. Bs.As. Argentina.

Caruso, D. R. (2005). El Directivo Emocionalmente Inteligente.

ConsRodriguez, N. (2004). La administracion dentro de las instituciones educativas .

Chaves, Angel . Polibio. (2010). PEI.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.

Chavetano , I. (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración (5ta. ed), D.F, Mc Graw-Hill Interamericana.

Gardner, J. W. (1991). El Liderazgo.

K., Leithwood. (2009). ¿Como Liderar Nuestras Escuelas?

Lynch Gaete, P. (1993). Liderazgo: Cuatro Perspectivas para un a Direccion Eficaz. Anibal Pinto Concepción .

Parra, M. G. (2006). Etica en las Organizaciones construyendo confianza. Madrid España.

Santamaria, J. A. (2004). Orientando hacia la formacion de lideres.

Thomas, T. (1996). El lado humano de la Gestion. Adaptacion del libro "First person tales of management courage and tenacity". Harvard Business School Press.

Web Sites

Anabella Fernández Montero, de la Universidad de Sevilla
<http://www.slideshare.net/guesta13104/despues-valores-educativos>

9. Apéndice

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 ()

2. ¿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).....

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

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

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

SI (_____) NO (_____).

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			

B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no

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

- a. (_____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (_____) Formular propuestas al equipo directivo 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

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

Si ()

No ()

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

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

2. Cuestionario

	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en la 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 educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
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 padre cuando se intenta llevar a cabo nuevo métodos de enseñanza			
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director rector cuando intento desarrollar nuevo métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10	Desacuerdo continuo en las relacione 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, padre de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Encuesta a Estudiantes

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 cuatro posibles respuestas:

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el Ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el Ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la Gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase Describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. Datos de Identificación

Nombre del establecimiento educativo

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

- 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 escuchan 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 quien decide qué se hace en esta clase				
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14	La ética y los valores se enseñan con el Ejemplo				

Cuestionario de entrevista.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

8. En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?

Gracias por su Colaboración

Encuesta a padres de familia o representantes

SR. PADRE DE FAMILIA O REPRESENTANTE:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra su hijo/a. 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:

S SIEMPRE
A A VECES
N NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

2. Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

3. Cuestionario

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
La institución mantiene reuniones constantes con los padres de familia.						
Los directivos de la institución suelen tomar en cuenta las sugerencias de los padres de familia.						
Ud. participa en eventos organizados por la institución en la comunidad.						
Está usted de acuerdo con la labor que realizan los directivos del centro educativo.						
Usted asiste a la institución para colaborar en la elaboración del PDI(plan de desarrollo institucional)						
Usted es citado por los directivos de la institución o por algún profesor para hablar de temas educativos.						
En la institución este un ambiente de apoyo y decisión hacia sus hijos.						
Los directivos de la institución ejercen poder autoritario.						

Fotografías de la institución



Figura 1. Ingreso al Colegio



Figura 2. Aulas del Colegio



Figura 3. Vista posterior del Colegio.



Figura 4. Cancha Deportiva