



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI”, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, durante el año lectivo 2010 – 2011”.

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

ESTUDIANTE:

Fabiola Inés Suárez Ribadeneira

DIRECTOR:

Mgs. Víctor Manuel Serrano Cueva

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, 2 de octubre del 2011

Mgs.
Víctor Serrano Cueva
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.

.....

Mgs. Víctor Serrano Cueva

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Fabiola Inés Suárez Ribadeneira

C.I. 1706601893

ACTA DE CESIÓN

Loja, 2 de octubre del 2011

Yo, Fabiola Inés Suárez Ribadeneira, 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”.

Fabiola Inés Suárez Ribadeneira

C. I. 1706601893

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta en mi carrera.

A todos quienes colaboraron para la realización de este trabajo, especialmente al Licenciado José Rosales y a la Unidad Educativa Visión Siglo XXI, quienes me abrieron las puertas de su casa para realizar esta investigación sin la cual no sería posible culminar esta carrera de post grado.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mi esposo quién me ha apoyado y motivado para que emprenda y culmine esta carrera de post grado, ayudándome en todo cuanto ha estado a su alcance, a mis hijas María Belén y Martina por su paciencia, comprensión ya que han sacrificado muchas horas estando solas, privándose de compartir con su mamá momentos de entretenimiento, de juegos, de diversión, entendiéndome y brindándome su valioso tiempo para que pueda realizar las tareas y estudios necesarios para alcanzar este objetivo.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL (AUTORIZACIÓN)

2. ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

Quito, 12 de noviembre del 2010

Señor Doctor

Ángel Centeno

RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "VISIÓN SIGLO XXI"

En su despacho

De mis consideraciones:

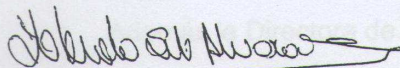
SUÁREZ RIBADENEIRA FABIOLA INÉS, alumna de Post Grados de la Universidad Técnica Particular de Loja, saludo a usted muy respetuosamente y auguro toda clase de éxitos en su labor docente.

De la forma más comedida, solicito su autorización para realizar un trabajo de investigación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Actualmente estoy cursando el III Tercer Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo y he iniciado EL PROYECTO DE GRADO I, para lo cual debo realizar encuestas, entrevistas, observaciones, la planificación y presentación de los siguientes productos acreditables: el marco teórico, y el diagnóstico situacional de la Unidad Educativa "Siglo XXI", el tema es: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS".

Por la favorable aceptación a este pedido, expreso los sentimientos de consideración y gratitud.

Atentamente,



FABIOLA SUÁREZ RIBADENEIRA

Autorización para la Investigación



Dr. Ángel Centeno

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEORÍCO	8
2.1. La gestión educativa	8
2.1.1. Concepto	8
2.1.2. Importancia	9
2.1.3. Tipos de Gestión	12
2.2. Liderazgo Educativo	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Tipos	19

	IX
2.2.3. Características	21
2.3. Diferencias entre directivo y líder	22
2.4. Los valores y la educación	29
3. METODOLOGÍA	34
3.1 Participantes	34
Personal directivo por sexo y edad	34
Personal docentes por sexo y edad	35
Personal administrativo y de servicios	36
Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad	37
3.2. Materiales e instrumentos	38
3.3. Método y procedimiento	39
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 la organización	42
4.1.1.2. El código de Ética	43
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)	45

	X
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	47
4.1.1.7. Políticas Institucionales	49
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	50
4.1.2.1. Misión y visión	50
4.1.2.2. El organigrama	51
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	52
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	54
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	54
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	56
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	57
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	57
4.1.3. Análisis FODA	58
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	58
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	59
4.1.3. Matriz FODA	60
4.1.3.5. Relatoría de aplicación de los instrumentos de investigación	61
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	63
4.2.1. De los directivos	63
4.2.2. De los Docentes	76
4.2.3. De los estudiantes	78

	XI
4.2.4. De los Padres de Familia	80
4.2.5. De las entrevistas a los directivos	82
5. DISCUSIÓN	85
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90
7. PROPUESTA DE MEJORA	93
8. BIBLIOGRAFÍA	106
9. APÉNDICES	109

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS**XII**

TABLA No.1 PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD	34
TABLA No. 2 PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD	35
Tabla No. 3 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD	36
Tabla No. 4 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y EDAD	37
Tabla No. 5 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.	63
Tabla No. 6 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.	64
Tabla No. 7 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.	65
TABLA No. 8 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	66
Tabla No. 9 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.	67
Tabla No. 10 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	68
Tabla No. 11 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	69
Tabla No. 12 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	70
Tabla No. 13 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	71
Tabla No. 14 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES	72
Tabla No. 15 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	73

Tabla No. 16 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	74
TABLA No. 17 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	75
Tabla No. 18 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	76
Tabla No. 19 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	78
Tabla No. 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	80
Tabla N° 21 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS	82

RESUMEN

La temática que se investigó es: “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI”, de la parroquia de Pomasqui, ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, durante el año lectivo 2010 – 2011.

Se utilizó como instrumentos de investigación entrevistas, encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; observación y análisis de los instrumentos curriculares.

Del diagnóstico se deduce que el tipo de liderazgo predominante en la dirección es democrático, social y participativo. Los docentes tienen un liderazgo participativo y solidario. Los estudiantes un liderazgo activo.

El trabajo docente se sustenta en valores, lo cual es percibido por parte de los estudiantes.

La matriz FODA, permite determinar dos aspectos preocupantes: el alcohol y las drogas, lo que se podría prevenirse generando interés en los estudiantes para utilizar el tiempo libre en actividades deportivas, recreativas.

La educación requiere formación, orientación, intencionalidad para formar a los estudiantes y guiarles a que sean hombres y mujeres auténticos.

Se sugiere como propuesta de mejora, la creación del departamento pedagógico que ayude a determinar responsabilidades de docentes y padres de familia

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa “Visión Siglo XXI” es una institución privada sin fines de lucro ubicada en la parroquia de Pomasqui de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en una zona rural, sus pobladores son de condición socioeconómica media baja y de escasos recursos económicos, trabajan de jornaleros, empleados, subempleados para mejorar la condición de vida y educación de todos los beneficiarios de la comunidad.

Luego de la investigación realizada en el centro educativo es necesario resaltar que existe la creciente toma de conciencia en torno a que, la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia, a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario procesar una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos. De no encararse adecuadamente este desafío, difícilmente pueden los sistemas de enseñanza salir de su situación de crisis, para ingresar en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad.

Esta inquietud se refleja en la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI”, tanto por su rector como por sus docentes, padres de familia y en especial por los alumnos hacia quienes está dirigido el quehacer educativo

La gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación, la calidad y la gestión educativa son un conjunto de acciones que hacen que se diferencien de otros del mismo género para alcanzar la excelencia educativa.

En los establecimientos educativos es innegable el liderazgo del profesor, su rol como líder ejerce gran impacto en el grupo escolar, constituyéndose elemento necesario para la eficiencia del aprendizaje a nivel de aula. Este tipo de liderazgo difícilmente puede equiparar a otros ejercidos en el mismo plantel.

A la hora de definir el liderazgo educativo, se presentan muchos parámetros, más aún ahora que se maneja el marketing en toda actividad social, por esta razón el liderazgo docente debe privilegiar las dinámicas de rentabilidad empresarial e incorporarlas a los roles y desenvolvimientos de los quehaceres educativos.

Con la introducción de los criterios de marketing en la educación, la acción personal es absorbida por las leyes de la oferta y de la demanda, privilegiando el ganar más sobre el aprender mejor.

No obstante, el liderazgo y la búsqueda de la calidad en la educación son, factores recuperables de los sectores empresariales y aplicados en su dinámica educativa en el proceso de enseñanza escolar. En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo del contexto educativo.

Con frecuencia, los liderazgos, cualquiera que sea el espacio de referencia, pueden ejercer una función circunscrita, las adecuaciones antes que transformaciones. Este es el riesgo que el quehacer educativo tiene que considerar.

En todo caso, la búsqueda de la calidad, de la excelencia y del liderazgo en educación, supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, coparticipación y confluencia de voluntades para construir el bien colectivo. Esta constituye su característica irrenunciable en atención al quehacer educativo. El profesor debe transformarse en modelo de conducta, líder de práctica social y ética, consejero personal de sus educandos, gestor de autonomía y criticidad; debe preparar clases, corregir pruebas, actualizar su didáctica y participar activamente en equipos de trabajo pedagógico para alcanzar niveles de calidad profesional.

Sin embargo, no basta la aplicación de liderazgos eficientes para mejorar la calidad; es necesario considerar otros factores que frenan el desarrollo de conquistas deseables; por ejemplo, la duplicación y triplicación de actividades docentes, profesores que necesitan trabajar en otras instituciones para solventar la economía familiar; por la condición de precariedad económica su preparación es desactualizada; las condiciones de infraestructura muy lamentables en las que debe ejercer su profesionalismo docente, etc., son factores que pesan mucho en una gestión educativa de calidad.

Educar a la gente es una de las mayores responsabilidades, la formación de las futuras generaciones implica una tarea que exige la vida a tiempo pleno; por la importancia educativa para la sociedad, ésta debería dedicar mayores rentas económicas para mejorar la remuneración docente. Los gobiernos están llamados a cumplir esta demanda, adecuando los sueldos de los profesionales de la educación

acorde con el nivel de responsabilidad. Sin embargo, la realidad dista mucho de la utopía de un salario acorde al compromiso, y en el país los profesionales de la educación perciben una remuneración inferior a otras profesiones consideradas de producción y comercialización.

Una gestión de calidad tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes internos, es decir, de los profesores que modelan a los educandos con su enseñanza, del personal que ejecuta tareas administrativas y de servicios para satisfacer necesidades de los usuarios. La gestión y la calidad educativa así como el liderazgo deben estar encaminados a la consecución y objetivos de las metas educacionales, sin descuidar ningún participante del entorno educacional, alumnos, padres, docentes, dirigentes y en general toda la comunidad educativa que deben trabajar mancomunadamente en beneficio del su centro, buscando un modelo solidario, ético y participativo.

La gestión de calidad exige un liderazgo de calidad y un buen líder está pendiente de las aspiraciones de sus colaboradores, de su gran abanico a nivel personal, familiar, social y profesional; su tarea consiste en crear condiciones para que el personal institucional trabaje con optimismo y serenidad, con alegría y seguridad conjugando los propios sueños con los sueños institucionales.

Todo liderazgo debe ser creador de un clima de autorrealizaciones personales y sociales. En todo caso, la búsqueda de la excelencia y el liderazgo en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, participación y confluencia de voluntades para tejer el entramado de intereses institucionales sobre la particularidad de los individuos.

Para forjar una nación de triunfadores se requieren nuevos líderes educativos que asuman el reto de cambiar su marco de referencia y el de los educandos, sus pensamientos y actitudes deben inspirar creencias firmes y positivas sobre el futuro personal y colectivo.

El educador, debe ser forjador de líderes, pensar, actuar y hablar como ganador, por eso, cree que sus estudiantes son triunfadores y les trata como tales. Debe tener claro sus propósitos, sus expectativas y prioridades, he inspirar un ideal, una visión de gran futuro. Comprometido con la excelencia y la superación, dando siempre más de lo que de él se espera. En consecuencia, sus educandos tienen ideales de servir

y de dar todo por el todo transformándose desde hoy en los líderes del mañana que la sociedad necesita.

La educación es un semillero de líderes si logra crear actitudes mentales positivas, visiones futuras triunfadoras, si se transforma en soportes para superar esquemas mentales erróneos por lo que las personas no asumen el reto de construir su futuro, esperanzados solamente en factores de suerte o destino.

Cuevas Mercedes, habla del liderazgo e indica que *...el liderazgo está orientado, necesariamente, al cambio y es proactivo dentro de la perspectiva de la calidad total, es decir, se anticipa a los procesos de cambio institucionales fijando un nuevo curso, más que corregir el actual. Se adelanta a los problemas. Es el cambio planificado más riesgoso, pues busca anticiparse a los cambios.* (Cuevas Mercedes y Díaz Francisco, 2000:32)

Es trascendental analizar esta premisa que nos da un panorama claro y profundo de lo que el liderazgo maneja, una orientación que lleve a un grupo de personas a la calidad, por medio de un conocimiento profundo de la realidad que maneja y organizando una planificación profunda y adecuada para conseguir los resultados esperados, todo líder educativo debe prepararse para conseguir e implementar una educación de calidad y una gestión oportuna y correcta para alcanzar la calidad educativa que vaya en mejora de su comunidad y de sus alumnos, maestros y en general del contexto educativo.

Es importante hacer referencia a las gestiones emprendidas por el rector de la Institución Educativa Visión Siglo XXI, encaminada a conseguir vías que abran posibilidades orientadas hacia el futuro para beneficio tanto de los miembros de la comunidad educativa como de los miembros de la comunidad circundante. Se ha trabajado con relación a tener un proyecto educativo institucional, que le da identidad, tanto creando el modelo pedagógico de la misma, sus fundamentos, su misión y visión, sus objetivos, metas, políticas educativas, estrategias y recursos; es importante nombrar su código de convivencia en el que se norman los lineamientos del desenvolvimiento diario de todos quienes conforman esta familia educativa.

Como parte de este trabajo investigativo se ha podido detectar que la Unidad Educativa carece de un departamento pedagógico que ayude a determinar el grado

de responsabilidad de padres y docentes en la incorporación de valores en los estudiantes así como su rol en la sociedad.

La propuesta de mejora se la realiza una vez diagnosticada su necesidad, los beneficiarios directos son todos los miembros de la Unidad Educativa "Visión Siglo XXI", sus directivos, maestros, personal administrativo y los estudiantes, los beneficiarios indirectos son los padres de familia y la comunidad en general, su ejecución estará a cargo del personal directivo de la unidad educativa.

Se ha dado todas las facilidades para la ejecución de este trabajo investigativo, proporcionando los datos necesarios, la malla curricular, el PEI, el código de convivencia, la aplicación de la encuestas fue muy bien recibida por todos quienes intervinieron participando de manera activa y verdadera, lo que redundó, en la autenticidad de esta investigación.

Como limitación, es importante indicar que al no ser parte del personal que labora en la unidad educativa no se tiene conocimiento profundo de muchas necesidades y problemas de la institución, pero se ha permitido cumplir con todas las actividades planteadas, con mucho esfuerzo. La colaboración prestada ha sido muy amplia y abierta lo que ha hecho que este trabajo investigativo no tenga mayores inconvenientes para realizarlo.

El objetivo general de este trabajo investigativo es analizar la gestión, liderazgo y valores que se manejan en la Unidad Educativa "Visión Siglo XXI", ubicada en la parroquia de Pomasqui, ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Como objetivos específicos se determina que si se ejerce un liderazgo que permite adquirir cualidades directivas sustentadas en valores, presentando una información sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo investigado.

Se descubrió una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información sobre la gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo "Visión Siglo XXI".

Se asume con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa del plantel "Visión Siglo XXI"

Para la realización de esta investigación se partirá de los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, gestión de calidad y valores. Conociendo los instrumentos de gestión educativa, se ha realizado el correspondiente diagnóstico para presentar un informe en el que se determinen los roles y liderazgo de los directivos de La Unidad Educativa.

Los beneficiarios directos de esta investigación son los miembros de la Unidad Educativa "Visión Siglo XXI", se realiza el análisis profundo de la gestión, liderazgo y valores que los directivos, personal docentes, alumnos y padres de familia ponen en práctica en el diario desenvolvimiento, así como también la investigación y análisis personal al reconocer las características y procedimientos que debe tener un líder que se apoye en valores y virtudes, la consolidación del liderazgo como parte de la tarea educativa que se maneja y se emprende en el diario convivir.

El trabajo investigativo realizado en esta unidad educativa ha sido una experiencia única y enriquecedora, me ha permitido tener una visión real y profunda de lo que implica la gestión educativa, su liderazgo y la aplicación de valores tanto para el manejo administrativo como para el desarrollo de todas las actividades académicas de la institución educativa; el contacto directo con los directivos, maestros, alumnos, padres de familia en la aplicación de encuestas ha permitido conocer la realidad del proceso educativo y el manejo de la institución entablando una relación cordial con todos.

Les invito a entrar y formar parte de esta maravillosa experiencia que ha consentido realizar esta investigación sobre gestión, liderazgo y valores que se ejecutan en el diario vivir de todo centro educativo y en especial de la Unidad Educativa Visión Siglo XXI, proporcionando los conocimientos y competencias que todo maestrante de Gerencia y Liderazgo Educativo debe dominar para el manejo organizativo integral de las instituciones educativas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

La idea central de la gestión es que toda institución educativa debe proponerse, partiendo de la premisa de planificar y llevar un control de todas las actividades que se deben realizar para conducir a la organización a la búsqueda de la calidad, de la excelencia, conjuntamente con los objetivos establecidos y de la misión y visión de la institución.

En el diccionario práctico del estudiante se indica que, *...la gestión es la acción dirigida a conseguir o resolver algo. Hecho de administrar u organizar algo.* (Editorial Santillana 2009:35)

Partiendo de este principio se puede concluir que gestión es la acción que realiza una persona para conseguir algo importante sobresaliente en beneficio de muchos o de alguien en particular.

Gestión es la realización de todas las diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio. En la gestión las personas son recursos activos. En una organización educativa, todos sus miembros desarrollan un conjunto de actividades, por lo tanto gestión también puede decirse que es la intervención de los miembros activos de una organización, teniendo en cuenta las metas, los fines, en general, los objetivos de la institución. En la gestión educativa se da prioridad al manejo de los recursos humanos que en este caso son los docentes, a los recursos financieros y la pedagogía.

...la gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

<http://www.educando.edu.do/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=111547&FMT=44&GUID=b4759664-35ea-476f-a77f-b4c96104882e> (Consulta 9 -5-2011)

La cita nos hace reflexionar sobre la importancia de la gestión educativa en cualquier ámbito de la educación, la gestión debe motivar el mejoramiento de la calidad de educación, la capacidad de incentivar el raciocinio tanto de los maestros, como de estudiantes para conseguir aprendizajes profundos.

En la gestión educativa, la discusión se centra en “centralización vs. descentralización” o “gestión pública vs. gestión privada”. La solución es mucho más

compleja que estos planteamientos, ninguna de estas alternativas garantiza la mejora de la gestión. La construcción de nuevas modalidades de gestión educativa es una tarea compleja, no hay una receta universalmente válida, únicamente depende de las condiciones concretas de la sociedad y del sistema educativo ecuatoriano. Una vez que se identifiquen los principales problemas que enfrenta hoy la conducción del sistema educativo, se podrían señalar algunas prioridades estratégicas para la construcción de una gestión educativa orientada a mejorar la calidad educativa.

2.1.2. Importancia

La gestión educativa debe concebirse como un proceso que oriente al fortalecimiento de los proyectos educativos de todas las instituciones manteniendo la autonomía institucional enmarcada en las políticas estatales con un enriquecimiento de los procesos pedagógicos respondiendo a las necesidades educativas locales, del país y del mundo. Promoviendo el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa.

...el rol de la figura directiva no puede limitarse a la eficiencia en la gestión, ni a la prevención/identificación de problemas y consiguiente búsqueda de las soluciones más apropiadas, sino que debe impulsar un verdadero desarrollo organizativo... (Quintina Martín – Moreno Cerillo, Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El centro Educativo Versátil. McGraw Hill, España. 2007: 345)

La gestión educativa debe encaminarse a conseguir y realizar todas las actividades que le encaminen a conseguir los mejores resultados para alcanzar el desarrollo organizativo que importante me parece nombrar esta frase que habla de la eficiencia de la gestión

...hay que tener en cuenta que tanto la dirección, como la gestión de centros educativos no son más que funciones que exige la organización escolar. (Quintina Martín – Moreno Cerillo, Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El centro Educativo Versátil, McGraw Hill, España. 2007:57)

Las condiciones sociales del funcionamiento del sistema educativo ecuatoriano radican en la masificación. El sistema ha crecido en tamaño, pues

actualmente, hay una gran cantidad de estudiantes, establecimientos y docentes, lo que trae también, problemas de escala, porque una institución educativa que presta un servicio a muchos estudiantes, debe tener un equipo liderado por personas con una alta capacidad para procesar información y tomar decisiones pertinentes. En este sentido cabe afirmar que ya no es posible gobernar centralmente todos los aspectos de la vida de los centros educativos.

La masificación además, implica mayor cantidad de alumnos nuevos, es decir nuevos tipos socioculturales de destinatarios, por lo tanto diversificación de las realidades sociales y culturales en las que el sistema debe operar. La consecuencia será, que por un lado se debe brindar una formación homogénea y una base común de conocimientos y valores que permita que los educandos se reconozcan formando parte de una comunidad nacional, que garantice la equidad y que contribuya a la construcción de una sociedad democrática.

Por otro lado, el sistema debe desarrollar variedad y diversificación de propuestas que le permitan dar cabida a la diversidad de puntos de partida sociales y culturales, atender a la creciente diversidad de intereses y demandas de formación de los estudiantes, de manera individual y desarrollar estrategias diferenciales que permitan discriminar positivamente a quienes por su situación económica y social de origen se encuentran en desventaja en lo que se refiere al dominio de las capacidades cognitivas indispensables para el aprendizaje en la institución educativa.

Los mecanismos de organización y gestión idóneos para atender una población escolar relativamente homogénea, como lo era en las anteriores etapas del desarrollo del sistema, no son los mismos que se requieren para hacer frente en las actuales circunstancias.

Partiendo de este concepto gestión es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio. En la gestión las personas son recursos activos. En una organización educativa, todos sus miembros desarrollan un conjunto de actividades, por lo tanto gestión también puede decirse que es la intervención de los miembros activos de una organización, teniendo en cuenta las metas, los fines, en general, los objetivos de la institución. Al hablar de gestión educativa es dar prioridad al manejo de los recursos en este caso los recursos humanos que en este caso son los docentes, a los recursos financieros y la pedagogía.

.... la gestión consiste en planificar, conducir, evaluar y controlar un conjunto interdependiente de actividades y tareas para la toma de decisiones y la solución de problemas con miras a lograr determinados objetivos.

<http://www.schoolofed.nova.edu/dll/spanish/modulos/liderazgo/Silvio-Doc-Liderazgo.pdf>, pág12 (Consultado 23-05-2011)

Estas líneas mencionadas en el párrafo anterior, nos conduce a la idea central de la gestión que toda institución educativa debe proponerse, partiendo de la premisa de planificar y llevar un control o monitoreo de todas las actividades que se deben realizar para conducir a la organización a la búsqueda de la calidad, de la excelencia a la mano de los objetivos establecidos y de la misión y visión de la institución.

Los mecanismos de organización y gestión idóneos para atender una población escolar relativamente homogénea, como lo era en las anteriores etapas del desarrollo del sistema, no son los mismos que se requieren para hacer frente en las actuales circunstancias.

El entorno cultural, científico, tecnológico se han transformado de forma sustancial, tornándose altamente dinámico y cambiante. El conocimiento se torna cada vez más dinámico, ya no se puede establecer un currículo que pueda abarcar la totalidad del conocimiento humano.

La gestión educativa debe concebirse como un proceso que oriente al fortalecimiento de los proyectos educativos de todas las instituciones manteniendo la autonomía institucional enmarcada en las políticas estatales con un enriquecimiento de los procesos pedagógicos respondiendo a las necesidades educativas locales, del país y del mundo. Promoviendo el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa.

Estas y muchas otras razones nos hacen pensar en una gestión descentralizadora y rearticuladora, en el rol desempeñado por las personas encargadas de la conducción de una organización educativa.

Es muy necesario que se lleven adelante procesos de descentralización acerca de la toma de decisiones de carácter administrativo, curricular, pedagógico, de esta manera se incrementa la capacidad de quienes conforman la organización educativa, a fin de responder a las demandas del entorno, como consecuencia

podría darse una diversificación de las propuestas educativas, se abre campo a la experimentación e innovación educativas, se crean las condiciones para un incremento del compromiso de todos los actores.

2.1.3. Tipos de gestión:

- **Gestión Tecnológica:** La que nos permite adoptar y ejecutar decisiones sobre políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** Es el proceso de acciones y toma de decisiones que incluye el abordaje, estudio y comprensión de un problema hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** Es la que encarga de organizar y administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar el trabajo requerido para un proyecto dentro de un tiempo y presupuesto definido
- **Gestión del Conocimiento:** Se aplica a las organizaciones, es la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.
- **Gestión del ambiente:** Son el conjunto de actividades dedicadas al manejo del sistema ambiental encaminadas a lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** Es el manejo del área administrativa de empresas o negocios.
- **Gestión Administrativa:** Es uno de los temas más importantes a la hora de manejar una institución, de ella depende el éxito o fracaso de la misma.
- **Gestión Gerencial:** Son las actividades orientadas a la producción de bienes o servicios dentro de las instituciones u organizaciones.
- **Gestión Financiera:** Se enfoca a la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública.** Es la que se maneja en los estratos estatales.

La unidad Educativa Visión Siglo XXI realiza muchos tipos de gestiones encaminadas a conseguir mejoras para beneficio de la institución.

Es importante señalar como un proceso de gestión educativa, las gestiones realizadas por las autoridades de la unidad Educativa Visión Siglo XXI con respecto al Proyecto de Salud y Nutrición para garantizar el mejoramiento de la salud y la alimentación de los miembros de la comunidad, trabajando en lo relacionado con las

causas de la desnutrición ya que al tratarse de un contexto sumamente pobre se debe realizar actividades para motivarlos en alcanzar un desarrollo integral en las diferentes etapas de la vida de los estudiantes.

Educando a la familia y a la comunidad a lo largo del año lectivo, implementando charlas y actividades prácticas como el trabajo en el huerto que implica, la siembra, el cuidado y la cosecha de los productos, con la participación de alumnos, personal de la institución y padres de familia.

Este tipo de actividades claramente ha permitido descifrar que en la Unidad Educativa si se ejerce una gestión que involucra a todos los integrantes del contexto educativo abriendo su gestión a la comunidad al permitir su ayuda y colaboración.

2.2. Liderazgo educacional:

2.2.1. Concepto

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), *liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.* (Diccionario de la Lengua Española 2001: 356)

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como *las...cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.* (Diccionario de Ciencias de la Conducta 1956-1987: 257)

La definición tomada de la Enciclopedia Microsoft Encarta 1993-1998:99 Indica que *...El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.* (Enciclopedia Microsoft Encarta 1993-1998:99).

Es importante indicar que el liderazgo debe estar íntimamente relacionado con la influencia que tiene toda persona o aspecto para el logro de una meta o un fin, ya que si no se tiene un liderazgo profundo e intenso no se llegará a conseguir los resultados esperados

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que...*existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado*

de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. (Chiavenato, Idalberto 1993:132)

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, a los miembros del grupo; a su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudando a definir la posición del líder y permitiendo que se dé el proceso del liderazgo; si no existiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar, el liderazgo enmarca una distribución desigual del poder entre el líder y los miembros del grupo. Los miembros del grupo si tienen poder; pueden dar forma y muchas veces lo hacen. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores. Algunos líderes influyen en sus subordinados para que ejecuten acciones no correctas y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que no toma en cuenta los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se enfoca a los valores supone ofrecer a los seguidores toda la información sobre las alternativas que tengan, con la finalidad de que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

...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. (Chiavenato, Idalberto (1993).

Esta definición es muy puntual ya que ejercer el liderazgo es influir en las personas y en los objetivos de la organización sin descuidar la comunicación la misma que debe ser cordial, amplia, sincera y profunda.

Es puntual indicar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Warren Bennis, al escribir sobre liderazgo, indica que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona puede ser un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero puede carecer de las habilidades de un líder para motivar.

Otras personas pueden ser líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para encaminar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Los ingredientes básicos del Liderazgo según este autor son las siguientes:

- *Visión Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente– y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.*
- *Pasión Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.*
- *Integridad Su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios, y ha aprendido por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás.*
- *Confianza Se ha ganado la confianza de los demás.*
- *Curiosidad Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.*
- *Osadía Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas. (Warren Bennis, On Becoming a Leader. Nueva York, Addison Wesley, 1989/1994: 39-42)*

Estas palabras nos llevan a concluir que para el buen manejo de toda institución y nosotros como estudiantes de la maestría de gerencia educativa debemos tener un conocimiento profundo y claro de lo que implica el liderazgo y la gestión educativa para no ser únicamente personas que sepamos planificar y administrar sino quienes guiemos por los senderos correctos a nuestros alumnos, docentes, padres de familia y en general a todos quienes conformamos la comunidad educativa, esto es tener clara la visión de lo que queremos realizar, sin importar los contratiempos que esto conlleve; tener la vocación de servir a la calidad y alcanzar la excelencias, ser íntegros y maduros para saber tolerar a todos, respetar las ideas y tener confianza en los demás y que confíen en nosotros, y arriesgarse para experimentar cosas nuevas que nos lleven a mejores senderos.

La guía didáctica de liderazgo, valores y educación publicada por la UTPL en el año 2009 refiere que *...El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros.*(Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación, UTPL, 2009: 15).

Esta interpretación nos da un conocimiento general de lo que implica tener liderazgo, en donde la interacción entre dos o más miembros de un grupo puede llegar a conducir a las personas a encaminar sus decisiones y propuestas hacia un camino amplio en donde se satisfaga todas las inquietudes y posibilidades planteadas para conseguir algún fin común que beneficie a todos los participantes.

Al hablar de liderazgo educativo, es imperante partir del concepto de educativo el mismo que se ha tomado del Diccionario Práctico del Estudiante, que postula...*educativo.- Que educa o sirve para educar, educacional, didáctico, formativo, instructivo, pedagógico*” (Editorial Santillana, 2009:86)

Partiendo de estos conceptos, el liderazgo educacional se refiere a una interacción en una organización de carácter formativo, educacional. Quien ejerce este liderazgo, debe poner en práctica elementos esenciales de la administración.

Un líder eficaz combina recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. Los administradores de centros educativos deben aprender a ser líderes que aprendan a tomar decisiones

La esencia del liderazgo son los seguidores y la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, la motivación dará paso a identificar lo que desea la gente y la razón de sus acciones.

Las instituciones educativas agrupan a varios estratos de personas que necesitan la conducción de directivos entrenados en liderazgo y calidad. Ser líder exige una preparación seria y permanente, a fin de ejercer autoridad en democracia participativa.

Dentro de la gestión de calidad educativa ejercer el liderazgo constituye un aspecto de gran importancia, por cuanto liderar equivale a educar y la tarea educativa conlleva la responsabilidad de conducir a la institución, llevar de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

Para el líder de calidad las personas son el centro de atención, se preocupa de sus necesidades, confía en sus potencialidades, está pendiente de sus problemas, valora sus ideas, felicita logros alcanzados, estimula a la acción de iniciativas en bien de la institución, responsabiliza tareas, comparte el poder de decisión, otorga importancia al ser de las personas antes que al hacer de las mismas; por esto, se preocupa permanentemente de su formación y crecimiento.

Un liderazgo de calidad denota creatividad, cordialidad con las personas, mantenerse al día en conocimientos sobre gestión, da testimonio en la vivencia de valores, denota equilibrio emocional, promueve la innovación, es motivador de comportamientos y actividades. Los docentes somos líderes porque en el aula es necesario poseer habilidades para promover los principios de calidad total, desarrollar la capacidad de autocontrol de los estudiantes, establecer sistemas de mejoramiento, monitorear el cumplimiento y evaluar; además, ejercemos un liderazgo educacional, porque involucramos a nuestros estudiantes en la identificación con una cultura de calidad y en la solución de dificultades.

El maestro también es un líder de calidad cuando es un conductor efectivo que colabora para que la institución logre las metas establecidas; por lo tanto planifica, organiza, coordina, evalúa y propicia el trabajo en equipo.

Hay que tomar en cuenta que las instituciones educativas de calidad son administradas por líderes de calidad como fruto de un proceso formativo de

liderazgo, en cual se invierten tiempo y recursos; por eso, la tarea de los planteles es transformarse en instituciones de aprendizaje permanente, cultivando una cultura para el liderazgo.

El concepto de liderazgo no es igual al de administración, son complementarios, pues el líder debe disponer de la capacidad de guiar, dirigir, actuar, administrar.

Cuando una organización educativa dispone de una planificación adecuada, control, procedimientos de organización, pero carece de un líder apropiado, no logrará sobrevivir. Caso contrario, ocurrirá, si la organización tiene una planificación deficiente, malas técnicas de organización y control, sin embargo, la presencia de un liderazgo dinámico, logra que esta organización sobreviva.

El liderazgo es un factor clave para lograr la eficiencia en calidad educativa, cuando reconocemos el prestigio de una institución educativa, se da por entendido que detrás de esa buena calidad existe el trabajo y la organización de un gran líder, además de la cooperación de padres de familia, docentes, comunidad, estudiantes.

Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo, el idear estrategias hace más sencillo el camino hacia la calidad. Un líder con estrategias es un líder con soluciones, un líder con colaboradores que ayudan a crear estrategias que ayuden a culminar con la aptitud requerida.

Diseñar las estrategias con propósitos claros que se puedan cumplir, obteniendo el mejor beneficio, para ser reconocidos hay que trabajar en equipo y dar nuestro mayor esfuerzo y dedicación.

Nadie duda de la importancia del liderazgo para tres situaciones:

- Para facilitar el cambio y la innovación.
- Para proporcionar una visión de la organización.
- Para animar sus primeros pasos.

Quien actúa con liderazgo teniendo una guía y manejo adecuado de sus actitudes que deben ser positivas facilitará el cambio y la innovación encaminando a la organización por un sendero próspero que le permita afianzarse entre los líderes

de su rama así como ofertar una educación de calidad que este innovada, con uso de tecnología y avanzando al ritmo del mundo cambiante en que nos desarrollamos.

El liderazgo es un componente inseparable de la gestión y de la sociabilidad humana en general. Basta que se le asigne una tarea a un grupo de personas para que surja una estratificación sobre la base de las habilidades de cada una. El liderazgo puede ser entonces ejercido por actores individuales y colectivos, una persona con poder político, un grupo político. Igualmente, puede abarcar diversos niveles y distintas áreas institucionales de manifestación de la conducta humana en la sociedad.

...En cuanto al liderazgo, se considera que el mejor grupo de trabajo es aquel que no tiene un líder fuerte por cuanto un estilo de dirección dominante y enérgico limita las posibilidades de actuación de los miembros que lo constituyen” (Quintina Martín – Moreno Cerillo, “Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores El centro Educativo Versátil McGraw Hill, España 2007: 141.)

Todo líder debe ser una persona firme pero que actúe en coordinación y armonía en su grupo, demostrando ser una persona, dinámica, honesta, transparente, servicial que trabaja por un fin común que es su grupo de trabajo, sus compañeros.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

Liderazgo Instruccional: Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere fuerte preparación pedagógica. Hace hincapié en el crecimiento individual y en el potenciamiento de la organización.

Liderazgo transformacional: Centrado en convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa. Utiliza técnicas para motivar al trabajador como las recompensas y los castigos

El liderazgo transformacional tiene la habilidad de transfigurar a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de como se piensa y siente.

El director que actúa como líder transformacional debe desarrollar habilidades y destrezas en todos los campos especialmente en el de la comunicación con la finalidad de interactuar con todos los que rodean su contexto, con los cambios de orden cultural, social, político, ético, moral, canalizando de la mejor manera dichos cambios por medio de la escuela, y todos los actores educativos. Su actuación se deberá adecuar de acuerdo al momento que tenga que afrontar la situación.

En definitiva actuar como líder transformacional implica estar consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades de cambios educativos y sociales encaminados al mejoramiento de la calidad de vida, enfocando su gestión a la formación integral del educando

Liderazgo directivo: Se da cuando el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es muy adecuado cuando el líder en general brinda un clima de confianza.

Tipos de liderazgo en el contexto educativo:

Los administradores de los centros educativos deben tener la responsabilidad de ser y actuar como líderes y entre las múltiples funciones que les corresponde realizar deben tomar decisiones, los líderes del contexto educativo son:

- *Líder centrado en las personas*
Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: democrático, permisivo, orientado a seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.
- *Líder centrado en las tareas*
Estos pueden ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una suprema

preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas... (Álvarez Gálvez Luz Esther, Guía de Toma de Decisiones UTPL, 2011:29)

Todo buen director del contexto educativo debe practicar estos parámetros siendo democrático en sus acciones, permisivo en sus colaboradores, proporcionándoles una orientación de calidad que le permita dirigirse a todos a un mismo fin, estableciendo parámetros y manteniendo su autoridad

2.2.3 Características

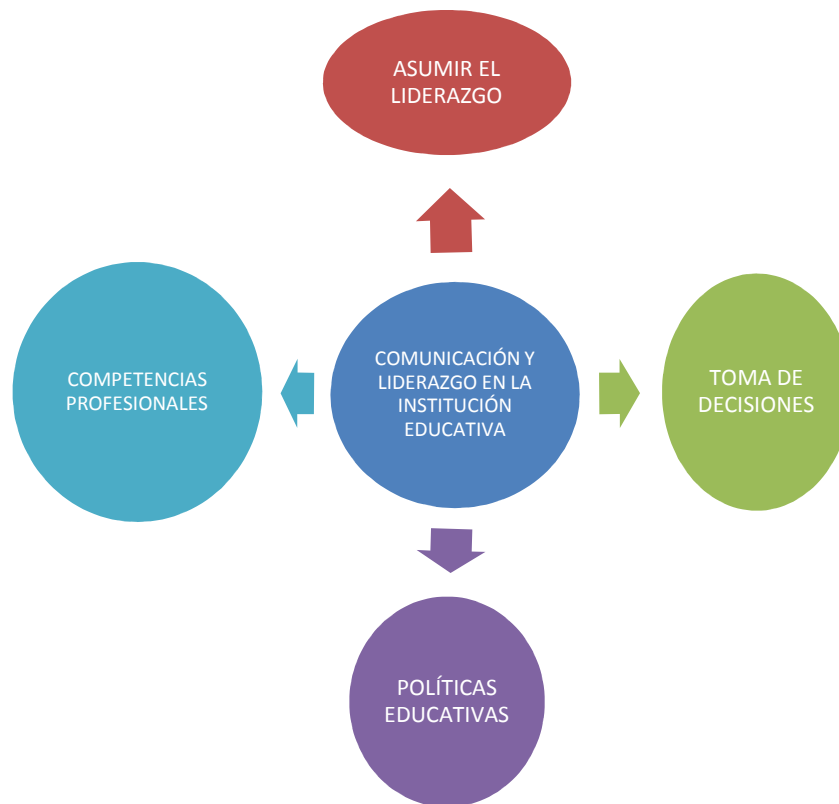
Todo liderazgo debe reunir muchas características pero se puede señalar algunas que se considera importantes:

- *Debe existir capacidad de comunicación*
- *Habilidad para manejar emociones y sentimientos*
- *Capacidad de establecer metas y objetivos*
- *Capacidad de ejercer acción de planeación*
- *Tener líderes con carisma que hagan crecer a la gente*

(Álvarez Gálvez Luz Esther, Guía de Toma de Decisiones UTPL, 2011:29)

El cuadro que se presenta a continuación, nos permite tener una visión de lo que implica ejercer el liderazgo dentro de una institución educativa tomando decisiones oportunas partiendo de una comunicación clara como base de las características que debe tener todo líder, proponiendo metas y objetivos que se puedan cumplir dentro de una programación real y objetiva.

CUADRO DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



FUENTE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN ... revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/2-2009/archivos/liderazgo.pdf (consultado 20-5-2011)

ELABORACIÓN: Fabiola Suárez R.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para establecer las diferencias entre directivo y líder es necesario que conozcamos la definición de estos dos términos.

...Directivo.- De la dirección. Que tiene la función de dirigir. Directriz o instrucción normativa.

...Líder.- Persona a la que un grupo reconoce y sigue como su jefe o guía. Persona o entidad que va en cabeza entre los de su clase. (Diccionario Práctico del estudiante de Santillana 2009)

La educación en los últimos tiempos se ha visto afectada por un conjunto de variables que exige cambios, éstos deben ser significativos porque existe la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad exigente y cambiante. Algunas organizaciones educativas realizan esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, por lo tanto adoptan nuevos conceptos y esquemas teóricos, orientados hacia la reestructuración funcional y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y de manera especial de los humanos.

El éxito de la organización es posible gracias a una destreza social: el liderazgo, porque ubica a quien se encuentra en el puesto gerencial ante el reto de lograr que la institución educativa quede libre de la mediocridad y que el quehacer educativo se adapte a las condiciones políticas, sociales, económicas, tecnológicas.

La dirección consiste en mandar, influir en las personas para que contribuyan a la obtención de metas de la organización y del grupo.

De acuerdo a los conceptos, se pueden indicar las siguientes diferencias entre lo que es y hace un directivo y lo que es y hace un líder.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • El interés primordial es cumplir con los objetivos, lo cual le impide pensar en lo que podría obtenerse mediante una reorganización para fomentar la colaboración de sus miembros. • Reactivo con sus superiores, sus iguales. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas pero dentro de ciertos límites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas se toman sin problemas, es un visionario acerca de lo que la gente puede lograr como equipo. • Proactivo, muestra un estilo personal, estimula la acción, inspira trabajo en equipo y el respaldo mutuo • Hace que la gente se involucre y comprometa, facilita el que vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.

<ul style="list-style-type: none"> • Desconfía de los compañeros que conocen mejor su trabajo. • Considera como una pérdida de tiempo la búsqueda de solución a problemas. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del grupo, o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencias personales. • En ciertas ocasiones ataca a quien está en desacuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas, permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo. • Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y de forma oportuna.
--	---

FUENTE: ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. El Liderazgo Educacional. Facultad de ciencias técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero". Holguín. Calle Prado # 23 entre Revolución y 3ra.Vista Alegre. Holguín. CP: 80100. Cuba.

ELABORACIÓN: Fabiola Suárez R.

Diferencias entre dirigente y líder

Es necesario identificar los términos dirigente y líder para hallar los puntos en los que se diferencian.

...*Dirigente.- El que dirige, el que hace que, alguien o algo vaya en determinada dirección o hacia un determinado lugar. Orientar o marcar las pautas de la realización o el desarrollo de algo. Guiar o disponer la actuación de alguien. Capitanear, guiar, mandar*". (DICCIONARIO PRÁCTICO DEL ESTUDIANTE, SANTILLANA EDICIONES GENERALES, 2009)

...*Líder.- (Del ingl. Leader, guía). Com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. //2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición*

deportiva. //3.Construido en apos., indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase". (GUÍA DIDÁCTICA, LIDERAZGO, VALORES Y EDUCACIÓN, UTPL 2009).

El líder tiene*cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". (DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA, 1956)*

La gestión educativa, el liderazgo y los valores son premisas necesarias en la búsqueda para aumentar la calidad de la educación. La calidad no es un problema aislado, abarca a toda la organización educativa, en donde el bienestar del estudiante es lo más importante. El trabajo en equipo constituye una exigencia ineludible en el desarrollo de una gestión de calidad. La comunicación efectiva y asertiva determina eficiencia y éxito en las tareas de mejoramiento institucional. La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores en los procesos.

El tema de valores y de gestión educativa relacionan a la ética con el contexto educativo con la finalidad de interpretar y corresponder a la crisis de valores por la que atraviesa la sociedad actual y es ahí donde justamente debe actuar todo líder educativo para brindar dentro del contexto una educación basada en valores que transforme a la sociedad y la lleve a actuar con verdadero sentido de justicia, compromiso, respeto y responsabilidad convencida.

La gestión educativa para que cumpla con su función de planificadora, orientadora y transformadora en el proceso educativo debe aplicar y trabajar bajo los valores éticos como modelos de conducta adecuados o necesarios para conseguir una gestión coherente, armonizada y fundamentada en principios que hagan posible la permanencia y trascendencia de los alumnos como una fuerza en época de crisis para transformar la visión del mundo y la identidad nacional

Un plantel administrado dentro de los parámetros de calidad, establece redes comunicativas a todo nivel institucional a fin de organizar las actividades, alentar en los procesos, recibir sugerencias y dialogar para encontrar soluciones adecuadas a situaciones inesperadas en el quehacer educativo.

Importante para una gestión de calidad es generar una cultura de trabajo grupal valorando el aporte de los individuos y corresponsabilizando la parte del todo que le corresponde a cada miembro del grupo.

En este aspecto, quien administra, no debe ser únicamente un guía, debe motivar a todos hacia la meta propuesta.

DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

DIRIGENTE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la organización. • Actúa de acuerdo a un proceso de imaginación, iniciativa, pensamiento lógico, acción y dominio sobre la acción. • Realiza análisis y síntesis, descubre lo que es importante, actúa en la incertidumbre, cambia de estilos, ve el futuro, consigue cosas. • Consigue cosas, su acción es medible y evaluable. • Función: toma de decisiones, mando sobre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con y por medio de los individuos para lograr metas del individuo. • Actúa para motivar, posee el control, tiene el poder para que las órdenes se acaten y no se discutan. • Posee las habilidades, aptitudes, conocimientos que le permiten influir en la gente y lograr que ésta se mueva en la dirección que él desea. • Tiene el derecho para dirigir la acción de otros en el logro de las metas de la institución. • Función: influye sobre la gente para alcanzar algún objetivo.

FUENTE: ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. El Liderazgo Educativo. Facultad de ciencias técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero". Holguín. Calle Prado # 23 entre Revolución y 3ra.Vista Alegre. Holguín. CP: 80100. Cuba.

ELABORACIÓN: Fabiola Suárez R.

Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Los educadores debemos asumir nuestra tarea como un medio privilegiado para transformar a las personas y transformar la sociedad. Necesitamos con urgencia una educación capaz de enrumbar a este mundo que avanza a velocidades vertiginosas, una educación que despierte al ser humano, que nos ayude a construir la personalidad. Se trata de desarrollar la semilla de uno mismo, de promover ya no

el conformismo y la obediencia, sino la libertad de pensamiento y de expresión; la crítica sincera, constructiva y honesta.

El objetivo de un sistema educativo no puede ser enseñar conocimientos y habilidades, promover a los educandos, sino que debe orientarse a formar personas plenas, a cincelar corazones fuertes, solidarios, a gestar ciudadanos capaces de comprometerse en el bien común, conscientes de que la sobrevivencia de la humanidad pasa por la convivencia.

Lo ideal sería convertir las organizaciones educativas en talleres de humanidad, la educación no puede ser un medio para ganarse la vida, tiene que ser un medio para provocar las ganas de vivir con sentido y con proyectos, con metas e ideales.

En el transcurso de la vida profesional del docente hay una idea, ésta se refiere al desarrollo de la institución educativa, para ello es necesario un cambio al que se puede llegar, mediante el desarrollo de los directivos, que es una condición muy necesaria y resultado del desarrollo de la organización. El trabajo en equipo, como parte de la creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones. El liderazgo como la herramienta decisiva para el logro de los fines propuestos.

El líder educativo es una persona que interactúa con aquellos con los que comparte normas, valores, tiene autoridad moral, es autoridad oficial. Su autoridad proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la organización, quienes aceptan la autoridad del líder, no son obligados, pues de ocurrir así, no estaríamos hablando de líder.

REQUISITOS DEL LÍDER EDUCATIVO:

- *Entusiasta y motivador.*
- *Inspira con su visión de futuro.*
- *Hábil en la toma de decisiones.*
- *Saber intuir y prever los problemas.*
- *Creador incesante.*
- *Apasionado por el cambio.*

- *Transmite energía.*
- *Limpia el camino de la burocracia que hace lenta la acción.*
- *El líder transmite historia.*
- *Encuadra los objetivos de la colectividad.*
- *Ser conciliador.*
- *Capaz de aprender de los demás.*

FUENTE: ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. El Liderazgo Educacional. Facultad de ciencias técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero". Holguín. Calle Prado # 23 entre Revolución y 3ra.Vista Alegre. Holguín. CP: 80100. Cuba.

ELABORACIÓN: Fabiola Suárez R.

CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO:

- *Audaz e inteligente.*
- *Vence el desánimo y la ideas negativas.*
- *Es paciente y consistente.*
- *Tiene buen carácter.*
- *Lucha por la calidad.*
- *Arrastra y no empuja.*
- *Tiene autoridad moral.*
- *Aprende constantemente.*
- *Involucra a las personas.*
- *Busca el desarrollo de los otros.*
- *Sabe delegar.*
- *Se apoya en la capacidad del equipo.*

FUENTE: ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. El Liderazgo Educacional. Facultad de ciencias técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero". Holguín. Calle Prado # 23 entre Revolución y 3ra.Vista Alegre. Holguín. CP: 80100. Cuba.

ELABORACIÓN: Fabiola Suárez R.

HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO:

- *Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como le gustaría que fueran.*
- *Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos de tiempo presente y no del pasado.*
- *Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.*
- *Habilidad para confiar en otros, aún cuando el riesgo sea grande.*
- *Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.*
- *Habilidad para tomar la dirección correcta y actuar con precisión.*

FUENTE: ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. El Liderazgo Educacional. Facultad de ciencias técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero". Holguín. Calle Prado # 23 entre Revolución y 3ra.Vista Alegre. Holguín. CP: 80100. Cuba.

ELABORACIÓN: Fabiola Suárez R.

...Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder éstas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura". (LÍDERES: EL ARTE DE MANDAR, Merlín Libros, México 1985:)

No es suficiente reunir los requisitos necesarios, acumular una larga experiencia docente y de dirección, el éxito se halla en la capacidad del líder para afianzar los mejores valores de lo humano, proyectarlos al futuro y combinar en su gestión: Un pensamiento estratégico y global, concentrar su atención en el logro de los objetivos, ser flexible en el análisis, adecuarse a las condiciones de la localidad, respetar las características específicas del personal que dirige, poseer un espíritu autodidacta para garantizar la eficiencia en la atención a las necesidades de los educandos.

2.4. Los valores y la educación

La tarea de educar no se limita al ámbito escolar. La familia, la sociedad son espacios comprometidos en esta responsabilidad. El educador contribuye a que el

hombre se descubra a sí mismo, descubra su mundo y el significado profundo que éste tiene.

Es importante referirse a las competencias necesarias en los educandos para que sean capaces de analizar éticamente los acontecimientos y sucesos, conozcan los valores esenciales y afiancen sus vidas sobre ellos. Competencias para que puedan responsabilizarse de sí mismos y contribuir con su conducta a la gestación de un mundo mejor. Competencias para rechazar los anti valores (egoísmo, intolerancia, racismo, violencia, opresión, injusticia) que siembran la discordia e impiden un mundo de injusticia y verdadera paz. Competencias para enjuiciar y superar el sistema económico excluyente y promover una economía justa y solidaria que tenga como objetivo principal el desarrollo de la persona, de todas las personas.

Es necesario exigir que la comunidad educativa tenga muy claro cuáles son aquellos valores que considera esenciales, además el compromiso de educadores y miembros de la familia de esforzarse por vivir dichos valores. Los valores y la educación deben integrar el pensar, el sentir y el actuar.

...los principios éticos no sólo deben ser enunciados, sino personalizados como principios de vida. Deben penetrar en los sentimientos y aspiraciones y manifestarse en la conducta (www.monografias.com/trabajos11/copdeseg/copdeseg.shtml) (Consulta 2-06-2011)

Cada educador debe entender y asumir que no está bajo una camisa de fuerza entre el programa y la materia, sino que es maestro de humanidad, formador de personas.

Los educandos aprenden de sus educadores, aprenden a sus educadores, cuando en el aula se explica lo que sabe, el docente enseña lo que es. Si buscamos y anhelamos estudiantes respetuosos, solidarios, cooperadores, el ejercicio educativo debe ser respetuoso, solidario, cooperativo. El énfasis educativo no puede estar en educar para, sino en educar en: educar en el respeto, educar en la solidaridad, educar en la cooperación.

El producto o el fruto que queremos recoger debe estar ya en el proceso, en la semilla. No lograremos estudiantes cooperativos y solidarios, por mucho que se proclame el objetivo, mientras se promueva el trabajo individual, la competitividad, la selección de los mejores.

La organización educativa debe concebirse y estructurarse como comunidades de vida, de participación, de diálogo, trabajo y aprendizaje compartido, de tolerancia, respeto, honestidad y responsabilidad. Comunidades educativas en las que se aprenden los valores porque se viven, porque se participa, se construyen cooperativamente alternativas a los problemas individuales y sociales, se fomenta la iniciativa, se toleran las diferencias, se respira un aire que alimenta la honestidad, el servicio, la cooperación, la solidaridad. Se trata en definitiva, de estructurar la institución educativa como pequeño microcosmos de la sociedad transformada que buscamos.

Los valores son integrados al aprendizaje de manera intencionada, los conocimientos, las habilidades se relacionan con los valores. El conocimiento tiene un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es además, sentimiento y afectividad en el individuo.

Un buen uso del diálogo, los métodos participativos, el ejemplo del maestro, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también es necesario tener claros los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a la que se enfrenta el estudiante, es allí cuando el maestro debe prepararse y dirigir el proceso, no como producto de la casualidad ni de criterios particulares, sino como todo un proceso de formación, de necesidad y de exigencia que tiene la sociedad.

...la educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de los curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. (CARRERAS, LI y otros. ¿Cómo educar en valores? Colección educación. Madrid 1997: 15)

Como repercusiones de la educación en valores, se tendría que desarrolla la capacidad valorativa en el individuo; desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad; desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

Los valores no son resultado de una información pasiva, de actitudes conducidas. Es algo más complejo, pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica. Hablando de valores, de su formación y desarrollo, se hace referencia al aprendizaje como cambio de conducta. La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden, sino por lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen el valor de hacer y lo que son (personalidad y actitud).

El objetivo del proceso de enseñanza y aprendizaje es incidir cada vez más en la calidad de las acciones que debe contemplar a los valores para el éxito y la competencia social y profesional de los futuros profesionales.

En nuestro país se habla mucho de que debe haber congruencia entre la labor de la escuela y la familia y esto es tan correcto que si no se trabaja en el tema de valores dentro de casa no se podría conseguir nada dentro del aula, este tema al igual que muchos otros son vitales para poder trabajar con los estudiantes desde estas dos perspectivas.

Se debe trabajar el tema de valores desde una perspectiva holística es decir integral e integrada, que relacione unos valores con otros y que hagan ver su congruencia. Por tal motivo la educación en valores no debe estar confinada a un área curricular sino más bien debe plantearse como un eje transversal, en donde se destaque como práctica pedagógica el papel que juega la escuela y el papel que juega el maestro como el factor más relevante en cuanto encarna los valores y los realiza ejemplarmente frente a los alumnos.

La educación en valores debe partir de la idea de trabajar como ejes transversales los mismos que abarcaran un enfoque globalizador que deben vincular y conectar muchas disciplinas del currículo, convirtiéndose en instrumentos que recorran asignaturas y temas fundamentados en la práctica pedagógica que integren el ser, el saber y el hacer, que permita a los maestros y estudiantes realizar conexiones de las disciplinas con los temas sociales, éticos y morales

El entorno escolar, familiar y social partiendo de la calidez efectiva y el amor, debe estar encaminado a crear personas transparentes, capaces de expresar con naturalidad su interior, induciendo a la solidaridad, la libertad de accionar, la

responsabilidad, el respeto, la honestidad pero sobre todo la identidad tanto individual como global.

No se debe olvidar educar en valores desde la perspectiva de la educación ambiental, ya que es un tema de mucha actualidad, en las últimas décadas hemos sido testigos del deterioro y destrucción del entorno, del desperdicio de los recursos naturales, de la falta de concientización de las personas para cuidar el medio ambiente, de la explotación irracional de los recursos naturales, del uso inadecuado de la tecnología de la falta de planificación y especialmente de políticas y legislación ambiental.

Estas realidades podrían ser modificadas mediante acciones trabajadas desde la educación impulsando la educación ambiental desde el currículo como un eje transversal que se dinamice a lo largo del proceso educativo, la gestión, liderazgo educativo debe también tener una activa participación para ayudar en este grave problema que afecta no únicamente a nuestro país sino a nivel mundial, surgiendo como una respuesta de alternativa para esta crisis global.

La educación ambiental debe surgir como una respuesta a los graves problemas ambientales del mundo entero, tratándola dentro del currículo como un eje transversal que permita a los alumnos discernir entre lo correcto y bueno para la naturaleza implementándolo desde los primeros años de educación hasta la culminación de sus labores educativas. Educación ambiental encaminada a cuidar la naturaleza y el medio ambiente en un mundo tan cambiante como el nuestro que cada día se deteriora por la falta de trabajo integral partiendo de las aulas más pequeñas concientizando a todos sobre el cuidado del ambiente y del planeta.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

En la Unidad Educativa Siglo XXI, donde se realizó la investigación, es un plantel educativo, el que laboran 4 directivos, 30 docentes y acoge a 400 estudiantes.

La Unidad Educativa está dirigida por el Rector que es la máxima autoridad, un Vicerrector y el Inspector General y la Directora de Área.

TABLA No.1

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 - 30 años	0	0	0	0
31 - 35 años	0	0	0	0
36 - 40 años	1	33	1	100
Más de 40 años	2	67	0	0
Total	3	100	1	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

La tabla N°1 nos permite tener una ilustración de cómo está distribuido el personal directivo, 3 son de sexo masculino con una promedio de edad de los 36 a los 50 años, 1 mujer de 36 a 40 años, encargada de la dirección de primaria. Esta tabla nos indica que existe mayor número de docentes masculinos.

TABLA No. 2

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	2	16,67
26 - 30 años	4	22,22	2	16,67
31 - 35 años	5	27,78	3	25,00
36 - 40 años	5	27,78	3	25,00
Más de 40 años	4	22,22	2	16,66
Total	18	100,00	12	100,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

Se puede visualizar que en la Unidad Educativa trabajan profesionales de amplia trayectoria en el campo educativo así como también docentes que están empezando con la noble tarea de la educación, la edad de los maestros que laboran en el centro está entre los 25 años a los 50 en adelante. Las maestras más jóvenes son las que se encargan del primer año de básica y son profesoras mujeres

Tabla No. 3

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 - 30 años	1	50	1	50
31 - 35 años	0	0	0	0
36 - 40 años	1	50	1	50
Más de 40 años	0	0	0	0
Total	2	100	2	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El personal que trabaja en el área administrativa y en el área de servicios generales se encuentran ubicados en los rangos de edad de 26 a 30 años y de 36 a 40 años, visualizándose un principio de equidad en la contratación de hombres y mujeres

Tabla No. 4

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y EDAD

RANGOS DE EDAD	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 5 años	0	0	0	0
5 - 7 años	45	29,22	66	26,83
8 - 10 años	44	28,57	67	27,24
11 - 13 años	30	19,48	61	24,8
14 - 16 años	25	16,24	46	18,7
17 - 19 años	10	6,49	6	2,43
Más de 19 años	0	0	0	0
Total	154	100	246	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En este cuadro podemos apreciar que del total de alumnos que forman parte del centro educativo, el alumnado de sexo femenino ocupa un porcentaje mayor en comparación con la población masculina, la edad de los alumnos son desde los cinco años hasta los 19 años en que culminan sus estudios, cada aula aproximadamente está ocupada por 30 alumnos. En los rangos de 5 a 7 años y en el de 8 a 10 años encontramos el mayor porcentaje de sexo femenino en comparación con el sexo masculino.

En los otros rangos se puede valorar que el mayor número de estudiantes son de sexo femenino. En general la unidad educativa cuenta con 246 alumnas y con 154 alumnos.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

Para la colección de datos se aplicó una encuesta a los y las docentes, padres de familia, estudiantes; un cuestionario de entrevistas para directivos.

Además se proporcionarán datos acerca de la observación al Centro Educativo investigado.

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

La del fichaje, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeran y describen las fuentes bibliográficas.

La encuesta, que se utilizó para la recuperación de la información de campo. Esta sirve para obtener información y medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas. Se aplicó a autoridades, docentes, estudiantes de la Unidad Educativa Siglo XXI

La observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria para sostener el problema de investigación, la que se llevará a cabo con la utilización de hojas de codificación y poder analizar el contenido recabado y así lograr los resultados relacionados a los objetivos planteados en la investigación.

La entrevista estructurada, la misma que se aplicó a los padres de familia, mediante una guía previamente elaborada con la finalidad de obtener referencias para conocer, con mayor profundidad, el objeto de investigación y puedan expresar sus juicios de valor y de esta manera enriquecer el referente histórico y presente del problema.

Para la colección de datos se aplicó una encuesta a los y las docentes, padres de familia, estudiantes; un cuestionario de entrevistas para directivos.

Se proporcionaron datos acerca de la observación al Centro Educativo investigado.

Además de la encuesta, cuestionario y datos de la observación, se dispone de los siguientes documentos curriculares: Proyecto Educativo Institucional, Plan Curricular Institucional, Código de convivencia, Plan Operativo Anual, Matriz FODA y Plan de mejoras

Éstos son una referencia para la investigación, diagnosticados, analizados, a fin de emitir un informe que proporcione información valiosa acerca de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa.

3.3. Método y procedimiento

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica. Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cualitativa. A través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de diferentes metodologías en el estudio del fenómeno a investigarse.

También se utilizó la tabulación por criterios, la cual permite tomar en cuenta las ideas principales de los encuestados y entrevistados, englobarlas en criterios concentradores y tabular el resto de la información sobre estos datos. Cuando se encuentre un criterio diferente se lo asumirá como un nuevo patrón de información.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, por su parte, es un momento de integración lógica y gnoseológica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, asimismo, serán analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirma la validez y el carácter explicativo de las categorías y variables. En este contexto, se llega a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos alternativos que contribuyan a mejorar los procesos de planificación macro curricular y consecuentemente, los niveles de desempeño profesional del egresado y/o graduado de la Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa.

Una vez que se aplican los cuestionarios y encuestas a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, se realizará la tabulación, con el apoyo de tablas estadísticas.

De esta forma, la información está organizada y nos permite obtener datos cuantitativos que serán un valioso referente el momento de emitir criterios, establecer relaciones.

El método utilizado para la realización del trabajo es de tipo exploratorio ya que no se ha utilizado ningún modelo anterior como base de estudio, realizando una investigación preliminar para luego llegar a conclusiones profundas, y descriptivo que busca especificar las propiedades del grupo y comunidad o cualquier fenómeno que se analice, saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué se realiza el estudio.

La utilización de este método es muy importante ya que uno de los propósitos de este estudio consiste en la participación de las personas que nos ayudan con las encuestas o entrevistas, la investigación de la gestión de liderazgo y valores que se sustenta en la unidad educativa explorada

Además se puede utilizar los siguientes métodos:

El analítico, con el cual se logrará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las causas y efectos del fenómeno estudiado y así poder ir aumentando el conocimiento de la realidad.

El sintético que permitirá ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que aumentaron el conocimiento de la realidad que facilitaron la comprensión del objeto de estudio.

El histórico, que ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el proceso histórico de la Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa su relación con el problema en estudio.

La Inducción, permitirá configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con las hipótesis de trabajo que sirvieron de base para el estudio que se ha reforzado con el conocimiento existente de la ciencia respectiva.

La Deducción, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

El Hermenéutico, se utilizará para realizar la interpretación bibliográfica que se revise en la construcción del marco teórico y permitirá el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

El Estadístico, como herramienta que permitirá organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas) y poder facilitar la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores de investigación.

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 en la Unidad Educativa

4.1.1.1. El manual de la Organización.

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos-administrativos para facilitar su comprensión. Qué importante es que toda institución educativa tenga un manual de organización, en donde esté sentada toda la información relativa a la entidad, el mismo que debe ser conocido por todos con la finalidad de cada persona que forma parte de la organización conozca sus funciones, sus responsabilidades, así como la historia de la entidad.

Para la elaboración de un manual de organización es necesario seguir algunos pasos primordiales conjuntamente con una serie de actividades que son fundamentales para alcanzar este objetivo como recabar información, analizarla e integrarla al manual.

La Institución Educativa Siglo XXI no cuenta con un manual de organización, que le sirva de base para la toma de decisiones, encaminadas al mejoramiento de la calidad de educación, a la implementación de gestión y liderazgo educativo, que le guíe en la investigación, innovación del contexto educativo que debe manejar. Este tema es muy importante ya que se debe procurar por parte de las autoridades del establecimiento realizar las gestiones encaminadas a la consecución y autorización para elaborar un manual de organización que guíe los pasos de la unidad educativa, en donde cada docente, personal administrativo, dirigente, directivo y de servicios sepa que funciones y obligaciones deben realizar.

Es aquí justamente donde se debe asumir el rol de gestión por parte de las autoridades del plantel encaminadas a la consecución de este manual de tanta importancia para el buen funcionamiento de la institución.

4.1.1.2. El código de ética

...la ética es considerada como una ciencia práctica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres. www.monografias.com/trabajos11/copdeseg/copdeseg.shtml (consulta 15-06-2011)

La ética y la moral deben estar presente en todo los momentos y acciones de toda personal especialmente de quienes somos parte de la actividad educativa, todo maestro debe presentarse ante sus alumnos con una actitud justa igualatoria para todos, siendo un modelo para sus alumnos por ello la importancia de que toda institución educativa tenga un código de ética no únicamente para los maestros sino también para los alumnos, especialmente en lo referente al plagio de trabajos y acciones.

La ética tiene como objeto la interpretación de lo que está bien y lo que está mal en la conducta humana, el docente debe responder de sus actitudes frente al medio en que se desenvuelve y respetar la escala de valores que la sociedad tiene.

La eficacia de un código de ética radica en el compromiso que dan las personas con los valores que él tiene orientando su conducta hacia ellos, un código de ética debe traducirse en la cualidad moral de todos los que se relacionan con él.

La Unidad Educativa Visión Siglo XXI no cuenta con un código de ética, documento muy importante que debe tener toda institución, especialmente en este mundo tan cambiante que camina de la mano de los no valores, de la falta de responsabilidad, de honestidad, de originalidad. Esta es otra tarea que debe asumir la unidad educativa como modelo de gestión para desarrollar el código de ética con la participación de todos los actores del contexto educativo.

4.1.1.3. El plan estratégico

Debemos partir de la comprensión de lo que es un plan estratégico, que en su esencia es un programa de acciones encaminadas a delinear lo que se pretende conseguir y los medios por los que se debe alcanzar los objetivos delimitado en un plan de gestión educativa. Lo utilizamos para fomentar la vinculación entre los diferentes grupos de la institución, para descubrirla mejor y para aclarar ideas futuras.

Para tener un buen plan estratégico debemos tener cuidado de incluir todos los elementos que como declarar la misión, la visión, los objetivos y el plan de acción.

La Unidad Educativa Visión Siglo XXI cuenta con un plan estratégico, donde está limitado la visión, la misión, el lineamiento de a dónde quieren llegar, se podría decir que es una parte del plan estratégico, las autoridades de la institución indican que están trabajando en ello con la finalidad de realizar algunas innovaciones en la entidad, están solicitando de igual forma la ayuda estatal para continuar con sus planes y estrategias encaminadas a trabajar con miras a mejorar la calidad de educación e implementar muchos programas con la utilización de las Tics.

4.1.1.4. El plan operativo anual POA – Plan de mejoras

El plan operativo anual se elabora a partir del diagnóstico de diferentes aspectos que se viven en la institución, se lo realizará en el plazo máximo de un año lectivo, en estos planes constan objetivos, actividades, recursos, responsables, tiempo, medios de verificación.

El plan operativo es un programa a corto plazo que generalmente surge o emerge de un plan a largo plazo, consta un objetivo general, objetivos específicos y a partir del nudo crítico se plantean los objetivos estratégicos y los objetivos operativos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de las acciones cotidiana, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar, las despolitización, claridad en la acción costo-beneficio, hace posible el seguimiento del avance de las metas y la participación de los recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia. Como se puede observar hay que realizar una buena planeación para conseguir un plan operativo anual integral que involucre todos los elementos de la institución, sin descuidar ninguno, ni el humano ni el financiero, así como el ético y el participativo.

El POA de la Unidad Educativa Visión Siglo XXI tiene como objetivos primordiales unificar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, evaluar los beneficios y costos de cada programa y estudiar el grado de

compatibilidad y consistencia de cada uno a través de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

4.1.1.5. EL proyecto educativo institucional

El PEI es un documento que define y caracteriza la personalidad de la institución educativa. Es el conjunto sistematizado de prioridades y aspiraciones y de acciones educativas. El PEI se presenta como una propuesta o planificación estratégica de cambio dentro de un proceso continuo de reflexión y construcción colectiva que abarque el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, que responda a varias interrogantes como: Quiénes somos?, qué se pretende?, cómo alcanzar los objetivos?, etc. encaminado a gestionar los recursos y la calidad de sus procesos en función de mejorar los procesos de aprendizaje.

La infancia es parte fundamental del desarrollo, pues de ella depende la evolución positiva y asertiva de sus características primordiales: físicas, motrices, lingüísticas y socio-afectivas.

Es posible tratar a niños/as y adolescentes con respeto y dignidad, por lo que es permisible tener un buen trato, con la niñez y la adolescencia, lo necesario es que los adultos aprendamos las habilidades requeridas para ello y estemos dispuestos a cambiar actitudes que favorecen el maltrato.

Buen Trato significa saber atender, lo que conlleva la habilidad de escuchar, comprender, poder practicar la empatía con niños/as y las y los adolescentes, significa poder ver lo bueno que tienen los niños, las niñas, los y las adolescentes, evitando centrarse en conductas negativas, es necesario ver los logros, avances y conductas positivas de niños/as. También significa saber expresar sentimientos y solicitar cambios, practicando la conciliación y negociación, así cuando se tenga diferencias con los niños/as y los y las adolescentes se debe señalar el conflicto entre las partes e inducir a ellos a pensar en una solución que convenga a ambas partes, evitando como adultos imponer ideas arbitrarias.

Los docentes, personal administrativo, de servicio y directivos, nos encontramos enmarcados en una diversidad de estatutos y normas, favoreciendo la Convivencia Integral de la Comunidad Educativa.

Los padres, madres y representantes de los y las estudiantes, conforman un eslabón primordial en la educación ya que ellos se constituyen en entes fundamentales, en las actividades académicas, deportivas, entre otras, a realizarse en la Institución.

Por ello implementar, ejecutar, evaluar y mejorar el Código de Convivencia en la Institución, permitirá cumplir con la misión, la visión y objetivos delineados en el PEI, para que las políticas, estrategias y metas, contribuyan a la formación integral de los niñas, niños y adolescentes.

En esta Institución laboran, 4 directivos, 2 personas en la parte administrativa, 30 docentes, 2 empleados en el área de servicio.

Este documento contiene un diagnóstico situacional por el que se conoce que debido a la explosión demográfica la comuna de San Juan, crece día a día, factores como el buen clima, bajo costo de vivienda, ha ocasionado que en este sector se asienten diferentes grupos étnicos. Este es una determinante en la demanda de cupos en todos los niveles de la institución. Favoreciendo así el enriquecimiento cultural. Además, se acoge a refugiados de Colombia.

El plantel cuenta con recursos físicos y humanos suficientes, sin embargo no puede atender toda la demanda, lo cual determina que su cobertura deberá ser ampliada.

El trabajo de su personal ha sido fundamental para los logros y prestigio institucional alcanzados.

Como un soporte para la gestión, este documento expresa que el modelo educativo, los objetivos, las metas deben encaminarse a que en la institución se creen principios que son fundamentales para un liderazgo y gerencia educativa incluyente:

- una comunicación abierta;
- que la formación académica tenga base tecnológica;
- que por parte de la comunidad educativa exista compromiso con la sociedad y la cultura;
- que exista sentido de equidad; y

- que los niños y jóvenes reciban una educación en valores éticos, religiosos y cívicos.

Todo esto dentro del convencimiento de que el ser humano es capaz de:

- Integrarse a la comunidad;
- Tener conocimientos técnicos-teóricos-prácticos sustentables;
- Ser íntegro e integrador;
- Tener identidad propia;
- Vivir con firmes valores cristianos; y
- Amar su pasado, vivir el presente y trascender en el futuro.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Código de convivencia

El Código de Convivencia se sustenta en la necesidad de crear un ambiente armónico de trabajo. Lo expuesto en este documento puede ser consultado para hacer cumplir lo acordado.

La negociación, el compromiso son los puntales para que todos participen, vivan y evalúen el proceso de gestión que se quiere llevar a cabo, pues los padres de familia, la comunidad, los docentes, los estudiantes tienen la expectativa de contar con una institución educativa que forme para la vida y con proyección futurista, que una convivencia acertada conduzca a todos hacia la excelencia académica, física, humana, espiritual.

También es un deseo que en esta institución se forme integral, académica, humana y cristianamente a los niños, niñas y jóvenes, para que al finalizar el bachillerato tengan desarrolladas sus capacidades, una autonomía fortalecida y que la permanencia en este plantel sea en una atmósfera de respeto de sus individualidades y colmado de afectividad. La comunidad sentiría mayor satisfacción al ver que esta institución garantiza calidad en la educación, que responda a la realidad económica de los moradores del sector.

Fundamentándose en la Ley Orgánica de Educación, el Código de Convivencia de la Niñez y Adolescencia se da cumplimiento a lo requerido por el Ministerio de Educación que dispone la realización de este documento muy necesario para mejorar la convivencialidad de todos los actores de la comunidad educativa.

El capítulo I compila los deberes y derechos del Rector/a, Vicerrector/a, Director/a, Inspector General, del Docente, del DOBE, del Personal Administrativo y de servicio, de los estudiantes, de los Padres de familia.

En el capítulo II, se describe la construcción de acuerdos, consecuencias e incentivo, para lo cual se realiza una matriz de priorización de problemas.

El capítulo III, reúne los compromisos en tópicos como el relacionamiento, la disciplina, lo académico, la responsabilidad, además de los incentivos.

Termina este código, con las disposiciones para que la comisión de veeduría realice el seguimiento.

Lo más importante de este Código de Convivencia es que reúne los criterios de todos los miembros de la gran familia de la Unidad Educativa, el análisis crítico de los aspectos más urgentes y la necesidad de contar con un documento que haga realidad lo que algún momento dijo Pablo VI: "Si quieres paz, trabaja para la justicia", en el mensaje mundial de la paz en el año de 1972.

Un enfoque de derechos y ciudadanía implica trabajar una pedagogía que reconoce que el ser humano es sujeto de su vida, con voz, espíritu y corazón, que la dignidad humana es un valor sobre todo lo demás.

La gestión tiene estrecha vinculación con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la organización decida desarrollar. En los puntos tratados en el código, hay gestión de recursos humanos, pues todos los actores son tomados en cuenta. Se articulan las funciones, teniendo presente las metas que posee la unidad educativa en conjunto.

Es importante recalcar que se enfoca la eficacia del liderazgo, pues se tienen siempre presentes las necesidades de todos, hay interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.

4.1.1.7. Políticas institucionales

Este documento es un extracto de normas que rigen el comportamiento cotidiano de los estudiantes de la institución a fin de regular, aspectos en lo que se refieren a la disciplina.

En resumen, estos instrumentos de planificación y gestión se sustentan en una enunciación de la visión, misión, principios y valores consensuados que requieren de un compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa y que permitirán en forma sistematizada, hacer viable la misión de la Unidad Educativa.

En los instrumentos de gestión educativa se hace una declaración acerca del futuro que se desea, es la expresión del sentido de, o de las ideas-fuerza o espíritu que anima a una institución. Mostrando la visión de un estado futuro ideal al cual se aspira a llegar o el cual se quiere construir.

Mediante los instrumentos de gestión educativa, todos los miembros de la comunidad escolar expresan cómo les gustaría que fuera la institución, la manera de relacionarse de las personas, la relación del plantel con la comunidad, la forma en que se formula el trabajo entre los diferentes estamentos, la relación profesor-estudiantes; la forma en que se integren los padres y apoderados a la enseñanza.

En todos estos documentos de gestión hay una declaración de compromisos con ciertas orientaciones, creencias y sobre todo los valores de toda la comunidad educativa.

Es necesario que todos los conozcan, pues participaron en su realización y los identifican con los deseos y sueños personales para la institución, además se comprometieron en acciones para lograr el mejoramiento de la Unidad Educativa. Es un compromiso del colectivo, en su definición todos participaron, es lo que les da más sentido a estos documentos, les otorga identidad.

Los valores forman parte de estas declaraciones y debe garantizarse su aplicación en la vida cotidiana de la Unidad Educativa, creando mecanismos que los sustenten, velando siempre por su realización.

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.1.2.1. MISION Y VISIÓN

MISIÓN

...La Unidad Educativa Visión Siglo XXI, es una institución privada, sin fines de lucro que impulsa la formación de prácticos y técnicos con excelencia académica, de acuerdo a las necesidades de la comunidad local nacional, fortaleciendo el liderazgo y compromiso para la construcción de una nueva sociedad, plena de libertad y de justicia. (Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI” 2010:4)

Al transcribir la misión de la Unidad Educativa se puede apreciar que es una institución que se dedica exclusivamente a la labor educativa basada en principios de formación y excelencia académica que ayuda a las necesidades de la comunidad de Pomasqui, en una misión de libertad y justicia buscando la formación integral de los alumnos con el compromiso de formar alumnos capaces de enfrentarse a los retos que el mundo actual exige.

VISIÓN

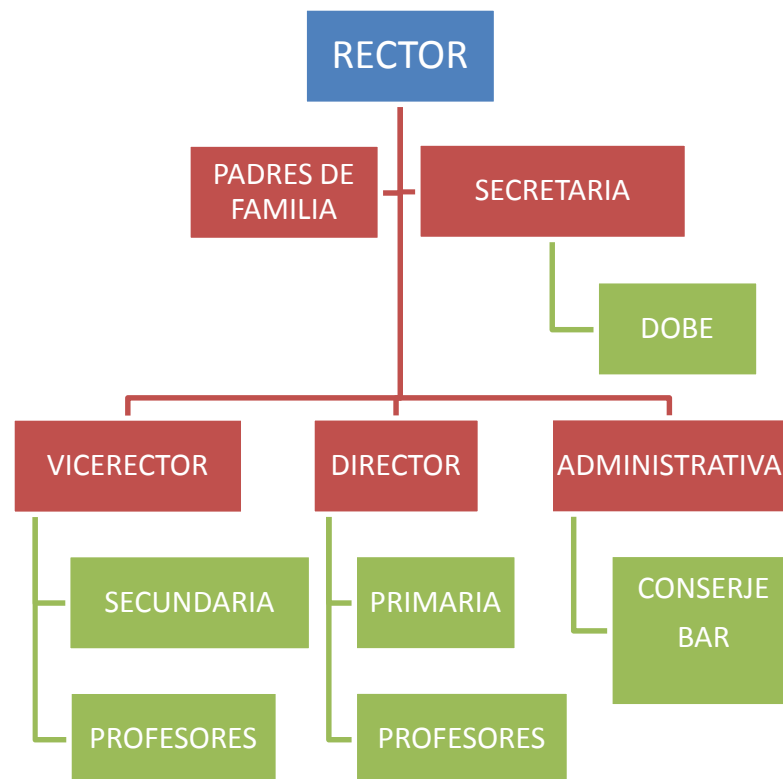
...La Unidad Educativa Visión Siglo XXI, continuará promoviendo una educación científica, democrática, laica, dinámica, pluricultural, vinculada estrechamente a la problemática de la sociedad ecuatoriana; y orientándola a la búsqueda de la verdad, desarrollando sus valores humanos, especialmente de justicia y de solidaridad. (Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Visión Siglo XXI 2010:5)

La visión de la Unidad Educativa Siglo XXI, no especifica claramente el tiempo para cual está encaminada su labor, pero si indica con exactitud sus dimensiones enfocadas dentro de lo científico e investigativo, dentro de una dimensión pluricultural como es nuestro país, trabajando en valores, en la solidaridad, preparando alumnos que puedan enfrentar los problemas de nuestro país con miras a coadyuvar y dar una solución oportuna a los mismos.

4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA

El organigrama que se presenta a continuación es una adaptación del organigrama original de la Unidad Educativa Visión Siglo XXI el mismo que se detalla a continuación:

ORGANIGRAMA UNIDAD EDUCATIVA SIGLO XXI



Fuente: CRONOGRAMA ORIGINAL
ELABORACIÓN: FABIOLA SUÁREZ R

La Unidad Educativa Visión Siglo XXI es una institución pequeña que tiene muchas ganas de crecer y está trabajando para perfeccionar todas sus instalaciones y su parte organizativa. Al analizar el organigrama se puede observar que cuenta con los elementos principales de todo organizador gráfico: la directiva, la administrativa y la operativa, sin que ello implique que se pueda mejorar para tener un mejor funcionamiento del plantel como institución. Los padres de familia son muy colaboradores a pesar de sus escasos recursos económicos pero ayudan en todo

cuanto sea necesario para que la institución siga creciendo y ayudando a toda la comunidad de Pomasqui.

4.1.2.3. FUNCIONES POR AREAS Y DEPARTAMENTOS (JEFES DE AREA Y DEPARTAMENTOS)

1) Nivel directivo:

Consejo Directivo Define el plan estratégico, orienta el proceso pedagógico, evalúa el informe de las áreas, revisa los instrumentos legales de actuación, gestiona recursos.

Rector: Desarrolla el proyecto educativo institucional y el plan operativo, toma contacto con nuevas experiencias pedagógicas, promueve una institución de puertas abiertas, incentiva reconocimientos, realiza acciones de motivación, gestiona proyectos y financiamiento.

Vicerrector: Coordina el proceso de enseñanza y aprendizaje, promueve la calidad didáctica del aula, evalúa los procesos didácticos.

2) Nivel docente:

Director de área: Rediseña los programas de estudio, estudia la estadística de aprendizajes, organiza tareas de apoyo de la asignatura.

Profesor: Expresa en términos de calidad su titulación profesional, valora la actualización y profesionalización, talleres, dictados, publicaciones de experiencia docente, estudios de investigación pedagógica, tiempo de ejercicio profesional de la asignatura y calificación de los estudiantes.

3) Nivel administrativo:

Secretaría: Es ágil en los procesos de admisión y matrícula, conoce y aplica funciones de archivología, observa exactitud en las calificaciones, aplica técnicas modernas en la elaboración de documentos, posee con un buen talante de relación interpersonal.

Colecturía: Elabora del plan estratégico de presupuesto y financiamiento, presenta técnicamente los balances, aplica costos por actividades, recepta y cancela a tiempo

compromisos financieros, controla los inventarios y realiza el seguimiento en tareas de mantenimiento.

Computación: Optimiza puestos de aprendizaje, aplica sistema de redes interdepartamentales, posee un software educativo y de enseñanza a través de circuito cerrado.

Se formula un elenco de actividades que viabilizan la calidad de los estamentos institucionales de nivel medio. Su observancia posibilita el mejoramiento de todos los niveles en la administración educativa, a partir de la gestión directiva involucrando al personal en una acción de corresponsabilidad corporativa y solidaria con las metas institucionales establecidas.

Talentos humanos: Organiza el record personal, elabora las políticas de contratación y remuneraciones, realiza tareas de capacitación y evaluación, reconocimientos y descalificaciones.

Servicios: Proporciona ambientes sanos y agradables, ofrece información oportuna, conserva los espacios en condiciones educativas.

Edificio: Acogedor, didáctico y limpio, provisto de control de seguridad e intercomunicado con una eficiente red telefónica.

Todas estas actividades de los diversos estamentos y departamentos del plantel deben planificarse y concretarse en un plan operativo estructurado para un determinado período. En esta concreción los directivos juegan el papel de aglutinadores de actividad; de tal manera que, ejecutando cada tarea personalmente, esa individualidad sea parte del conjunto institucional. Cada uno desempeñando su tarea con eficiencia, el plantel se pondrá en marcha por la senda de la calidad, es decir, de lo bien hecho.

Se ha mencionado en los párrafos anteriores los conceptos de las funciones que deben desarrollar cada persona encargada de las diferentes áreas. La Unidad Educativa Visión Siglo XXI no tiene un manual de funciones y áreas, pero del plan de convivencia se puede tomar como referencia algunos parámetros que guían los derechos y obligaciones que tienen los estudiantes, incluye las faltas disciplinarias.

Las responsabilidades de comité de padres de familia, del personal docente así como un plan de incentivos y sanciones los mismos que se encuentran en la

documentación proporcionada por la entidad y que se presentan como anexos de la presente investigación.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

La comunidad educativa debe concebir el clima laboral y la convivencia en valores como un proceso creativo y respetuoso con todas las resoluciones de conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se ha producido.

La Unidad Educativa Visión Siglo XXI demuestra que la convivencia del centro educativo es buena y la vida escolar se desarrolla en un bajo nivel de conflicto, tanto dentro del aula como en el desarrollo diario de las actividades del centro.

El clima escolar y la convivencia en valores deben ser parte fundamental del desarrollo de toda actividad educativa, debe basarse en principios de respeto, identidad, con un desarrollo positivo de las actividades diarias, de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de una buena disciplina y sobre todo del respeto de las relaciones interpersonales que se desarrollan en toda organización educativa.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El paso de una educación tradicional a una moderna se centra en el aprendizaje. La calidad está en lo que se enseña y en lo que se aprende, está en la forma de enseñar y en la de aprender. Con frecuencia enseñanza y aprendizaje no se mueven en la misma dirección y no se complementan en la realidad. Muchas veces no se aprende lo que se enseña y otras se aprende mucho más de lo que se enseña de manera intencionada y sistematizada. En consecuencia es necesario establecer un canal de comunicación entre enseñanza y aprendizaje.

El educando se encuentra con la predisposición de aprender, de ahí, que crear, construir, elaborar son principios determinantes que exigen principalmente un papel activo en el estudiante y en el educador.

El punto de partida es un enfoque distinto en la propuesta curricular, que desde las bases logre una transformación de la sociedad; para ello es necesario

profundizar sobre la importancia de un currículo generador y flexible en el proceso educativo.

El currículo es el camino que se debe seguir en un proceso educativo, es un medio para comunicar principios esenciales de un propósito educativo, de manera que sea abierto y flexible, basado en la práctica, es el diseño que nos lleva a planificar las actividades formativas permitiendo la previsión de los procesos que se realizarán para posibilitar la formación integral.

El docente debe ser autónomo y libre, debe tener propósitos claros a través del desarrollo de la creatividad; el currículo lo capacita para probar sus ideas en la práctica, de esta manera, el maestro se convierte en un investigador de su propia experiencia de enseñanza.

En el ámbito educativo, el currículo es un componente del Proyecto Educativo Institucional, que se concreta en el conjunto de decisiones propias del proceso de aprendizaje, definiendo los medios y las características de la acción pedagógica de cada centro educativo.

Los sujetos del proceso curricular son:

- Educadores y educandos, que intervienen en la práctica educativa, son contrapartes activas del proceso, diagnostican, planifican, ejecutan el aprendizaje.
- Padres de familia, líderes de la comunidad, autoridades, personal administrativo, de servicio y demás personas que trabajan para la institución.
- Personas, instituciones.

La pedagogía de los valores exige que cada educador entienda y asuma que no es un mero docente de un determinado programa o materia, sino que fundamentalmente, es maestro de humanidad, formador de personas.

Los valores se manifiestan a través de la actividad humana que permite interiorizar de la realidad, las cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.

Al desarrollar una pedagogía de la educación en valores se encamina el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de educación, una formación socio humanista. Se integra la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación.

Esta dimensión concentra la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en un modelo de vida.

La Unidad Educativa Visión Siglo XXI tiene una dimensión pedagógica basada en una educación humanística, integral que se adapte a las nuevas exigencias del mundo actual, se trabaja en el desarrollo del pensamiento, el dominio de destrezas y habilidades, y actualmente bajo la modalidad de competencias sin dejar a un lado lo relacionado con los valores.

Su currículo está basado en un modelo constructivista con enfoque psicogenético piagetiano (piagetiano), aprendizaje significativo de la Teoría de Ausubel y la psicología sociocultural de Vigotsky

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Esta dimensión se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo subsistemas, tales como:

- Consejo Técnico
- Consejo Directivo
- Equipo docente
- Equipo de directivos
- Departamentos administrativos
- Áreas pedagógicas
- Comisiones
- Comités de padres de familia
- Consejo Estudiantil
- Gobiernos Estudiantiles

Todos los mencionados guardan interrelación, en términos de su operatividad, además constituye el soporte de las otras dimensiones.

Es necesario que se elija la combinación de valores, considerados lo más propios y prioritarios en la comunidad, la lista no debe ser muy extensa pero sí, que sea característico de la Unidad Educativa y que esos valores sean vividos por todos los miembros de la comunidad educativa.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Esta dimensión se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

El valor que debe primar en esta dimensión es la honestidad. Una gestión de calidad sabe invertir lo preciso, sabe aprovechar al máximo los recursos humanos y a los recursos materiales los emplea con eficacia.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Se hace alusión a las relaciones que establece la Unidad Educativa con los padres de familia, los criterios para seleccionar a los aspirantes, las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, culturales, entidades públicas, otras instituciones del sector, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

En esta dimensión es oportuno destacar los valores básicos:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

El plantel es el principal centro cultural de la comunidad, porque dirige científicamente el proceso pedagógico en la comunidad y se relaciona con ella.

La institución educativa funciona como un sistema abierto, es una entidad vinculada a un entorno, integrada en una comunidad, este es el proceso a partir del cual influye positivamente en la comunidad, contribuyendo a los logros comunitarios e incorporando a la comunidad de manera consciente al cumplimiento de objetivos educacionales.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. FORTALEZA Y DEBILIDADES

FORTALEZAS: (Dentro de la Institución)

- Existe espacio adecuado para el comedor de los estudiantes.
- Existen implementos deportivos.
- Servicio del DOBE.
- Talleres de Escuela para padres.
- Personal docente capacitado.
- Servicio de colecturía y secretaría.
- Becas para estudiantes.
- Existen equipos audiovisuales.
- Riqueza intercultural.
- Existe una buena planificación educativa
- Se trabaja en valores institucionales y personales
- Canchas deportivas.
- Laboratorio de Informática para el colegio.
- Aula telemática para la sección primaria.

DEBILIDADES:

- No tiene departamentos pedagógicos
- Falta de interés de los docentes por los problemas de los alumnos.
- Escasa participación de los padres en las actividades del centro
- Resistencia de los padres a la innovación curricular
- Falta de programas extracurriculares
- Falta de manual de funciones y de código de ética.

- Inexistencia del laboratorio de ciencias naturales.
- Inexistencia del aula de música e implementos.
- Inexistencia de otra especialidad.
- Insuficiencia de baterías sanitarias.
- Falta de salón múltiple.
- No hay una reingeniería de procesos

4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Fuera de la Institución)

OPORTUNIDADES:

- Asesoramiento de la supervisión de educación de Pichincha.
- Relación y apoyo interinstitucional: Municipio del Distrito, Consejo Provincial de Pichincha.
- Talleres de participación en el RETEC
- Apoyo de la Policía Nacional para capacitación de estudiantes: Escuelas Seguras, educación vial, brigadas antidrogas
- Participación en concursos académicos.
- Participación de estudiantes y maestros en campamentos.
- Apoyo a estudiantes y maestros en las aulas telemáticas.
- Pasantías de estudiantes en diversas instituciones.
- Profesionalización y capacitación continua a docentes: Convenios

AMENAZAS:

- Migración de padres de familia.
- Mal servicio de transporte público en la zona.
- Proliferación de juegos electrónicos en el sector.
- Presencia de pandillas.
- Hogares desorganizados.
- Indisciplina de estudiantes fuera del plantel.
- Venta de licores a menores de edad.
- Presencia de vendedores ambulantes.
- Desinterés en la práctica de valores cívicos, morales

4.1.3.4 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Institución tiene documentos de planificación educativa, según los cuales se desarrollan acciones que promueven la gestión y el liderazgo. • Vivencia de valores institucionales y personales. • Hay un ambiente escolar y laboral agradable. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de estudiantes y maestros en campamentos del CEFA. • Pasantías de estudiantes en diversas instituciones. • Participación en el RETEC (Reforma Educativa de Bachillerato Técnico) para capacitación a los docentes e impulso de microempresas. • Apoyo de la Policía Nacional para capacitación de los estudiantes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escuelas Seguras, ○ Educación vial, ○ Brigadas uso indebido de droga.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de departamentos pedagógicos • Falta de manual de funciones y de código de ética • No se ha realizado una reingeniería de procesos. • Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. • Escasa participación de los padres de familia en actividades programadas. • Algunos padres de familia se resisten a la innovación curricular. • La institución no ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de juegos electrónicos. • Presencia de pandillas • Venta de licor y de cigarrillos a menores de edad. • Consumo de drogas entre los estudiantes del colegio.

Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Visión Siglo XXI FODA 2010:

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ R

4.1.3.5 Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación

La institución donde yo laboro es una entidad que presta servicios a niños comprendidos entre los 3 meses a los 4 años de edad, el trabajo investigativo era muy difícil de realizar, por lo que tuve que buscar una institución que me facilite la tarea encomendada.

Se solicitó una audiencia con el director de la Unidad Educativa Visión Siglo XXI. Doctor Ángel Centeno, para comunicarle la necesidad de realizar el trabajo investigativo en su institución para concluir con los estudios de post grado en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Una vez que se obtuvo la autorización, se procedió a aplicar los instrumentos de investigación sin ningún inconveniente, a pesar de que no laborar en La Unidad Educativa, todos los maestros colaboraron, de la mejor manera, colaborando en la realización de este trabajo, entendieron y contestando las preguntas planteadas.

En cuanto a los estudiantes y padres de familia, también cooperaron de manera decidida, abierta y con toda amabilidad.

Los Directivos proporcionaron los instrumentos de gestión educativa, como el PEI, el POA, el manual de la organización, el código de convivencia, el PCI. Se efectúa una investigación a la documentación entregada, se analizó, se fundamentó para cumplir con los parámetros establecidos en la investigación, de este análisis realizado se pudo constatar que la unidad educativa no cuenta con el manual de funciones, el código de ética y con un departamento pedagógico que sirva de vínculo entre los maestros, alumnos y padres de familia por tal motivo se cree interesante proponer como propuesta la creación de este departamento.

Adicionalmente he procedido a recopilar información para sustentar el marco teórico, leyendo y seleccionando la documentación más importante, se procesa la información y se realiza el trabajo investigativo.

Finalmente se procede a realizar las tablas de resultados de las encuestas y entrevistas analizándolas y sustentando sus resultados.

Como parte de este proceso de investigación, del análisis del FODA y especialmente de las debilidades se llega a detectar que la institución carece de departamento pedagógico, de donde sale la propuesta solicitada dentro de los parámetros establecidos por la universidad, por lo que se procede a trabajar para sustentar esta propuesta, que comprende la implementación del departamento pedagógico que ayude a mejorar la calidad de la educación y a tener un mayor contacto entre autoridades, maestros, alumnos y padres de familia.

4.2. Resultados

4.2.1. De los Directivos

Tabla No. 5

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	67
b. Coordinadores de área	1	33
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En lo que se refiere a la organización de los equipos de trabajo, en el centro educativo, se observa que el mayor porcentaje, 67% se ubica en la persona del rector que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, lo cual evidencia una menor participación de los coordinadores de área.

A pesar de que existe un equipo directivo, muchos aspectos de la gestión se concentran en la dirección, afectándose la esencia del trabajo en equipo.

En el porcentaje de los coordinadores, 33%, se evidencia que no hay liderazgo, por lo tanto, el trabajo será menos efectivo y coordinado.

En conclusión se debe delegar funciones para que se pueda trabajar en equipo pero con el liderazgo del director el mismo que debe tener apertura y entrega

Tabla No. 6

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	67
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se han obtenido los resultados:

El número de miembros de la institución, tiene el 67%.

El 33% menciona que, son los resultados obtenidos en la institución.

La muestra nos indica que la cantidad de miembros no garantiza calidad, por otra parte, los resultados obtenidos pueden ser un indicador dentro de la gestión que se está realizando en el centro educativo. Los aprendizajes cognitivos y no cognitivos, serían el resultado. Es decir, los procesos de enseñanza-aprendizaje, los de gestión, ejercicio de la ciudadanía y la proyección a la comunidad.

Tabla No. 7

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	4	100
b. NO	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El 100% de los encuestados, sabe que existe un manual de normas, reglas y procedimientos en el que se han registrado las tareas de los miembros de la institución.

En este aspecto, el solo conocimiento no es suficiente, puesto que, los documentos curriculares, los que norman la cotidianidad de la institución, deben tener un seguimiento, someterse a una evaluación para constatar que se están cumpliendo con los objetivos planteados.

Toda institución debe tener como requisito realizar una evaluación a todas sus actividades y con mucha más razón las instituciones educativas.

TABLA No. 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El 100% de los encuestados expresa que es el Consejo Directivo quien lidera en la toma de decisiones, este aspecto es importante, ya que una gestión de calidad se caracteriza por un trabajo en equipo, enmarcado dentro del respeto y la participación colectiva.

La institución como centro de cambio significa que las decisiones no sean fruto de un criterio aislado, sino que sea un trabajo en forma colaborativa y coordinada.

Tabla No. 9

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	3	67
b. NO	1	33
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En la delegación de la toma de decisiones, el porcentaje más elevado es el 67% y corresponde al SI, es decir, los directivos autorizan para que en caso de ser necesario, sea un grupo quien decida acerca de asuntos que en ese instante no pueda asumir la dirección. Esta actitud favorece un liderazgo participativo que caracteriza a una institución que da valor al aporte de cada uno de sus miembros y confía en el trabajo conjunto.

El trabajar en equipo y delegar poder lleva a encaminarse por senderos más abiertos, amplios, con un marcado margen de aceptación.

Tabla No. 10

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	2	50	2	50	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	4	100	0	0	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	3	83	1	17	0	0
d.	Trabajo en equipo	2	50	2	50	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	3	83	1	17	0	0
f.	Participación de los PP.FF. en actividades programad.	2	50	2	50	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50	2	50	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El desarrollo profesional de los docentes con la opción siempre, tiene el 100%, seguido por la capacitación continua, la vivencia de valores institucionales y personales con el 83%.

El trabajo en equipo y la excelencia académica, tienen el 50%.

La delegación de autoridad a los grupos de decisión, tiene el 50% en las opciones siempre y a veces.

De estos resultados, se puede disuadir que el aspecto pedagógico es la preocupación primordial del equipo directivo, lo cual debe incidir en un compromiso del personal docente y esto a su vez reflejarse en los resultados académicos de la población escolar.

Preocupa el porcentaje 50%, que es bajo para la participación de los padres de familia en actividades programadas. Diversos factores pueden ser los que ocasionan esta situación. Es necesario que se apliquen estrategias que logren la inserción de los padres de familia en las actividades que el centro educativa programa.

También es necesario trabajar en fortalecer el liderazgo para la delegación de autoridad a los grupos de decisión, puesto que si se propugna un liderazgo participativo, el grupo de decisión también puede ejercer autoridad en una determinada circunstancia.

Tabla No. 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	83	1	17	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerenc	2	50	2	50	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50	2	50	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

Los directivos responden que las habilidades del liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, en un 100%.

En un 83%, creen que son innatas.

Un 50% cree que la capacitación continua que combina práctica, teoría y reflexión es lo que define el liderazgo.

Según el criterio de algunas personas, el líder nace, otros piensan que el líder se hace.

En todos los momentos de la historia existen personas con las características y habilidades de un líder. La verdad es que no hay una receta exacta para el liderazgo, diversos factores permitirán que se alcance un liderazgo que lleve a la institución, de la neutralidad al compromiso; del encierro a la apertura, del individualismo a la colegialidad, de lo estático a lo dinámico.

Tabla No. 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.	4	100	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	2	50	2	50
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	83	1	17	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El 100% responde que el referente para mejorar el desempeño y progreso de la institución, es el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.

La disminución de estudiantes ocupa el 50%, índice que es muy preocupante.

El 100% de porcentaje se da en la existencia de ambientes cordiales de trabajo, este aspecto evidencia una práctica de valores y una gestión apoyada en el código de ética, reglamento interno.

El 83% corresponde a la mejora de los mecanismos de control. Este aspecto hace pensar que se busca mayor organización.

Tabla No. 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.)	4	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	50	2	50	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	83	1	17	0	0
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

Según esta tabla, los organismos que se encuentran en la institución son los que corresponden para desarrollar la administración de acuerdo a los requerimientos de toda empresa. Se comprende esta situación puesto que el centro investigado es una unidad educativa, con una considerable trayectoria.

Las instituciones educativas deben tener dentro de sus organismos el director, el consejo escolar y el administrativo las respuestas nos dan un porcentaje del 100 %, con relación a la gestión nos demuestra un porcentaje del mismo valor, en coordinación se presenta un 50% en siempre y a veces, siendo una debilidad ya que la coordinación debería incluir un 100% con la finalidad de llegar a ejercer un gestión incluyente.

Con relación al uso de técnicas dentro de la labor educativa, se demuestra que si se utiliza la tecnología y la innovación con un 83%, lo que indica que hay preocupación para la mejora y la calidad de educación, pero es imperativo que se cree el Departamento Pedagógico para el mejoramiento de la calidad educativa.

Tabla No. 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O 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	2	50	2	50	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo	4	100	0	0	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	100	0	0	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	50	2	50	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En un 100%, la actividad del equipo educativo promueve establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo; en un porcentaje similar, se tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

El seguimiento y evaluación que se hagan al código de ética, reglamento interno, políticas institucionales, irán definiendo los resultados esperados, puesto que cada estamento de la comunidad educativa tiene definidos sus roles, sus deberes y derechos.

Un 50%, porcentaje también significativo, se ubican las opciones: llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Este aspecto es importante puesto que es necesario promover una cultura de mejoramiento escolar, lo cual implica la observación de procesos educativos que van más allá de los resultados de aprendizaje, esto es gestión de calidad.

Tabla No. 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	4	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	50	2	50
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	50	2	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	50	2	50
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	50	2	50

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

Hay la coincidencia del 100%, en las seis primeras acciones enunciadas. Una apreciación del 50%, en lo que se refiere a las cuatro acciones finales. Lo cual evidencia un conocimiento general de las actividades que realiza cada departamento.

Tabla No. 16

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El 100% manifiesta que la gestión pedagógica en el centro educativo considera a la comunidad y al entorno geográfico para diagnosticar diversas situaciones y proponer las soluciones más acertadas.

El contexto tiene fuerte influencia en los resultados.

La incidencia de la labor institucional en la comunidad, la implicación con la misma, son aspectos importantes de la gestión. Una institución educativa no es una isla, es el centro cultural de una comunidad, además de proporcionar formación de calidad a los estudiantes, debe promover proyectos de desarrollo comunitario, ofrecer proyectos de formación para la comunidad.

Además establecer alianzas, participar y apoyar proyectos, ofrecer instalaciones y servicios a la comunidad.

TABLA No. 17

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	3	67	2	33
b.	Plan estratégico	3	100	0	0
c.	Plan Operativo Anual	3	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	100	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

El 100% mencionan que el Plan Estratégico, el Operativo Anual son los referentes para la planificación educativa. Junto a ellos los proyectos de capacitación.

La reingeniería de procesos tiene un porcentaje del 67%, que no es mínimo, sin embargo, debería considerarse también como importante dentro del material de planificación educativa, puesto que, como se menciona en la obra de Martín y Moreno, coexiste la necesidad de rediseñar los procesos a fin de mejorar la calidad y eficacia.

En la ruta hacia la calidad, la organización debe responder de mejor manera a las necesidades de los clientes, esto conlleva un mejoramiento de la comunicación entre los miembros de toda la organización.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla No. 18

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	36	12	48	4	16
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.	13	52	12	48	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.	18	72	7	28	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.	16	64	9	36	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	16	17	68	4	16
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	60	9	36	1	4
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	88	2	8	1	4
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	16	10	40	11	44
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	12	8	32	14	56
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	12	5	20	17	68
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educat.	13	52	9	36	3	12
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	64	9	36	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	56	10	40	1	4
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	13	52	10	40	2	8
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	72	7	28	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	22	88	3	12	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En cuanto a los docentes, el 88%, opción siempre, expresa que los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. En la misma proporción, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

El 72%, opción siempre, manifiesta que la gerencia educativa promueve en los padres, comunidad, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Con el mismo porcentaje los docentes también declaran que son necesarias las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Otros porcentajes considerable, el 64% se ubican en la opción siempre, en que los directivos promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa, y se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora de la institución.

El trabajo en equipo también es considerado dentro de la experiencia docente con un 60%, en la opción siempre.

Un 52% en la opción siempre, cree que el liderazgo de la unidad educativa está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio; en el mismo porcentaje y condición, admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y piensa que los directivos mantienen liderazgo y gestión el área administrativa y financiera.

A veces, tiene el 68%, se evidencia que hay resistencia de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 68% menciona que nunca habría desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

En cuanto a la integración en el grupo, el 56%, manifiesta que nunca puede sentirse poco integrado, indicativo de una buena convivencia en el centro.

Las otras opciones comparten porcentajes más bajos. Llama la atención, el 40% que corresponde a la opción A veces, en cuanto, a la resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y en la que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, ya que no

tienen mucha diferencia porcentual, con los criterios positivos enunciados por los docentes.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla No. 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

En un 70%, los estudiantes reconocen que el rector, toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes; los docentes inician las labores con frases de motivación, además en las clases se da oportunidad para que expresen su opinión y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Con un 55%, los estudiantes dicen que los métodos se caracterizan por la innovación, la variedad, participación e interacción con los docentes. El trabajo en equipo es una estrategia por parte de los docentes, los cuales también participan de las actividades, opción, Siempre. Este enunciado, lo relaciono, con la opción A veces, que tiene el 40% y la diferencia es mínima.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa de manera cotidiana en el ambiente escolar, este enunciado tienen el 50%.

Con el 45%, encontramos que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Es necesario confrontar ciertos resultados pues no difieren mucho del criterio positivo que existe en el grupo escolar:

Con el 40%, opción A veces, las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes, frente al 40% Siempre.

A veces, el 40% dice que en las clases se espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, frente al 50%, que dice que esto es Siempre. La diferencia es mínima.

A veces, con el 40%, el profesor propone actividades innovadoras, frente al 50% que dice, Siempre. La diferencia es mínima.

En cuanto a que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, la opción Siempre tiene un 40%, A veces, presenta un 45%, la diferencia es mínima.

En algunos aspectos planteados, hay un criterio compartido. En el resto la diferencia es considerable.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla No. 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

NUESTRA INSTITUCIÓN	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Establece una comunicación eficaz, oportuna armónica: ESCUELA - CASA; CASA - ESCUELA	14	93	1	7	0	0
Solicita información a la familia sobre las metas, fortalezas y talentos de los niños y jóvenes.	12	80	0	0	3	20
Informa a las familias acerca de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje.	10	67	2	13	3	20
Se pone en contacto con familias de estudiantes con problemas académicos o de comportamiento	10	67	3	20	2	13
Proporciona información específica a las familias para que ayuden a los estudiantes con destrezas que necesitan mejorar.	12	80	1	7	2	13
Desarrolla programas de apoyo al mejoramiento académico.	10	67	2	13	3	20
Planifica una asamblea general con todos los padres de familia por lo menos una vez al año.	14	93	1	7	0	0
Organiza talleres formativos para padres.	8	53	5	34	2	13
Motiva a las familias para participar en charlas, mingas, actividades recreativas, sociales.	14	93	1	7	0	0
Incluye a padres de familia en los comités, equipos para mejorar la escuela.	15	100	0	0	0	0
Incentiva a los padres de familia a participar en actividades que implican el uso de las TIC's.	10	67	4	26	1	7
Respeto la diversidad de etnias.	15	100	0	0	0	0
Propicia la participación de los padres de familia en comités a nivel de comunidad.	8	53	6	40	1	7
Cede las instalaciones para uso de la comunidad, después de la jornada regular de clases.	12	80	0	0	3	20
Ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad.	0	0	0	0	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

Esta encuesta refleja conformidad del grupo de padres de familia, la mayoría de los aspectos planteados presentan porcentajes elevados.

En un porcentaje de 100%, los padres de familia reconocen que la institución respeta las etnias; incluye a los padres en los comités, equipos para mejorar la escuela.

Hay un satisfactorio proceso de comunicación con el centro educativo, corresponde al 93%. Con este mismo porcentaje, la institución planifica una asamblea general por lo menos una vez al año, y motiva a las familias para participar en charlas, mingas, actividades recreativas, sociales.

El 67% de padres encuestados dice que la institución informa acerca de cómo desarrollar ambientes que apoyen el aprendizaje.

Un 80%, reconocen que se solicita información sobre las metas, fortalezas, talentos de los niños y jóvenes, además de que en el plantel, se da información acerca de las destrezas que los estudiantes necesitan mejorar y que el plantel cede las instalaciones para uso de la comunidad después de la jornada regular de clases.

En porcentajes más bajo, pero aceptables, el plantel se pone en contacto con las familias de estudiantes con problemas académicos o de comportamiento, 67%.

Desarrollan programas de mejoramiento académico, 67% y se incentiva a los padres de familia el uso de las TIC's.

El 53%, expone que la institución organiza talleres formativos para padres. El mismo porcentaje dice que la institución propicia la participación de los padres de familia en comités a nivel de comunidad.

Estos criterios son significativos, evidencian un liderazgo participativo, social, democrático, un trabajo organizado en equipos y centrado en valores.

El 100%, expresa que nunca, la institución ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad. De acuerdo a esto, falta gestión de participación con la comunidad. Hace falta apertura de la escuela a la comunidad, establecer alianzas, lograr sinergias.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Tabla N° 21

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?		3		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		3		1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?		3		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?		3		1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		3		1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		3		
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?		2		2

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

Los directivos tienen muy claro el concepto de comunicación, los criterios emitidos, señalan que la comunicación debe ser de ida y vuelta, lo cual permite a todos ser partícipes del proceso de la comunicación, en general en la institución educativa, los criterios diversos, pueden llevar a establecer acuerdos, llegar a consensos mayoritarios.

El centro educativo cuenta con los documentos curriculares básicos, o que solicita la Dirección de Educación, algunos están en revisión, tal es el caso del manual de organización. En su formulación han participado todos los estamentos de la comunidad educativa, así como también en la socialización.

En esta interrogante, el criterio de los directivos es que lo más importante es un primer acercamiento, con las partes involucradas, es decir un diálogo personal es un primer acercamiento y posteriormente, la mediación para resolver el conflicto.

La mayoría de directivos expresan que el líder educativo debe ser muy prudente al momento de encaminar a la persona o grupo de personas, en el centro educativo, frente a los padres de familia, de los estudiantes, de los docentes, inclusive con miembros de la comunidad, saber escuchar sin prejuicios, ser firme en las decisiones por el bien de la mayoría, ser amable, cordial, justo, equitativo, solidario, leal, honesto.

En cuanto a los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo: inclusión, equidad, honestidad, respeto, alegría, amor, responsabilidad, justicia, solidaridad, puntualidad.

Los valores que predominan en los docentes y estudiantes: solidaridad, alegría, compañerismo, equidad, puntualidad, justicia.

Los antivalores, si existen y entre ellos se puede decir, que hay irrespeto, violencia, sustracción, sin embargo cuando se conoce de casos concretos, se trabaja en coordinación con el DOBE y con las familias de los estudiantes que presentan estas dificultades.

Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
PROBLEMA 1 Falta de Departamento Pedagógico	Escaso control por parte de maestros y padres de familia sobre avances educativos de los estudiantes Bajo rendimiento del alumnado Poca comunicación entre centro educativo, alumnos y padres (trilogía educativa)	El nivel de educación no es el óptimo es de baja calidad Deserción escolar Mejor comunicación entre trilogía educativa, mejoramiento de la educación.
PROBLEMA 2 Los niños, las niñas y los jóvenes de la comunidad hacen mal uso de su tiempo libre	Escaso control por parte de los padres de familia Desinterés o incapacidad de invertir en actividades extracurriculares	Niños y jóvenes que pierden el tiempo en los juegos electrónicos, vulnerables frente a los antivales
PROBLEMA 3 Poca apertura de la institución hacia la comunidad y viceversa	Ausencia de un plan de acción para la participación y apoyo en proyectos conjuntos escuela/comunidad Comunidad/escuela	Docentes con escaso sentido de participación en la comunidad

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: FABIOLA SUÁREZ

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación se realizó en la Unidad Educativa Visión Siglo XXI, de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. Es una Institución particular, cuenta con 4 directivos: 4 hombres y 1 mujer, 30 docentes, 2 administrativos, 2 de servicio y acoge a 400 estudiantes.

Se realizaron: entrevistas y encuestas directas a Directivos, Personal Docente, Estudiantes, Padres de Familia, y observaciones al centro educativo.

De los porcentajes que constan en las tablas, se desprenden los siguientes criterios:

El equipo directivo de la institución investigada está conformado el señor Rector, el Vicerrector, el Inspector y la Directora de Primaria.

Los docentes en su mayoría son jóvenes.

El 44,45% de docentes, tiene título académico correspondiente a Licenciatura en Ciencias de la Educación, lo cual indica el interés por actualizar conocimientos.

El 11,11% de maestros, tiene título en maestría, es un porcentaje bajo, en vista de los requerimientos pedagógicos de la actualidad.

En lo que se refiere a la población estudiantil, son más las mujeres que los hombres, la diferencia es del 23%, no es una diferencia elevada. La mayor diferencia de porcentajes se encuentra en quinto año de básica.

De las encuestas aplicadas, se nota que el rector organiza las tareas en una reunión general, cada trimestre, el 67%, lo cual evidencia, el escaso trabajo que ejecutan los coordinadores de área, 33%.

El 33% de los encuestados, cree que los resultados obtenidos en la institución, ayudan a medir el tamaño de la misma, pienso que cantidad no es sinónimo de calidad. Esto refleja la poca incidencia del resultado de los procesos, es decir, no se aplica una evaluación a la gestión, tampoco correctivos.

En el centro educativo, existen documentos que norman las funciones de los miembros de la organización, el 100% manifiesta su conocimiento. Parte de la gestión, del liderazgo y de los valores, corresponde a un seguimiento, a una evaluación, a un empoderamiento del proceso de aplicación del manual de normas.

En cuanto al clima de respeto y a la toma de decisiones, el porcentaje es 100%. Es unánime el criterio de que el Consejo Directivo, tiene la última palabra, esto es una muestra de liderazgo democrático que se procura ejercer en este centro educativo, pues, una sola persona no impone su voluntad o criterio, es un consenso de opiniones, de diversos puntos de vista.

Sobre la administración y liderazgo del centro educativo, es preciso mencionar que hay una gran preocupación por el desarrollo profesional de los docentes, el 100%, menciona que un indicador de liderazgo es una capacitación continua de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales. Siendo alentadores algunos porcentajes de estas tablas, también preocupa la escasa participación de los padres de familia, pues solo alcanza un 50% denotando la falta de compromiso.

Todos en la medida de nuestras capacidades debemos cooperar para lograr que nuestros niños, niñas y jóvenes reconozcan que la comunidad escolar es el entorno apropiado para compartir emociones, en donde se halle la valoración positiva de la propia identidad socio cultural, en resumen, que asuman un aprendizaje para la convivencia.

Es necesario resaltar que también se da importancia al trabajo en equipo y se promueve la excelencia académica, estos criterios tienen un 50%.

Al analizar sobre las habilidades de liderazgo, los directivos coinciden en que la experiencia es factor clave para el desarrollo de habilidades de liderazgo, esto opina el 100%.

En lo referente al tema del liderazgo, 83% opina que las habilidades son innatas, no existe una fórmula predeterminada, cuando las personas se agrupan buscan satisfacer ciertas necesidades, el liderazgo es más que la energía para influir en los demás, ante la presencia del líder se van sucediendo cambios y por el bien de la organización y de sus miembros deben ser positivos.

La capacitación continua, la práctica, teoría y reflexión, tiene el 50%, las circunstancias pueden determinar que cualquier miembro del grupo desempeñe un rol de líder en cierto momento, una condición del liderazgo es la creatividad, las vivencias contribuyen a diseñar un perfil, pero sobre esto, personalmente pienso que es muy importante la actitud.

Acerca de la promoción para mejorar el desempeño y progreso del centro educativo, el 100% piensa que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para saber qué les falta mejorar.

No le dan importancia al número de estudiantes en el aula, tiene el 50%, con la opción nunca. Este aspecto preocupa, puesto que en no existe promoción para la Institución.

Siendo una unidad educativa completa, aquí encontramos todos los organismos necesarios para que se realice la gestión organizativa y administrativa.

En esta tabla, los resultados son muy buenos, sobre todo porque mencionamos que se desea mantener un clima agradable, esto opina el 100%. Este criterio posibilita pensar en una institución educativa en donde todos disfrutan de una convivencia basada en el respeto, en la resolución de conflictos, un trabajo coordinado que promueve actividades de enseñanza y aprendizaje sustentadas en valores.

En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones, cada uno conoce la función que debe cumplir, el 100% corresponde a la mayoría de acciones, el 67% en pocas.

En lo referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, el criterio es uniforme al plantear el interés por tener en cuenta la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, corresponde aquí el 100%

Los documentos de planificación cumplen con su objetivo, además de los proyectos de capacitación, lo cual tiene el 100%.

Preocupa que no se ha producido una reingeniería de procesos puesto que no basta con la capacitación y conocimiento de las propuestas de la actualización y fortalecimiento curricular, se deben revisar los procesos, replantear ciertos aspectos en los que aún se falla, aquí corresponde el 67%.

En cuanto a las declaraciones de los docentes, el 88%, indica que los valores son parte de la formación integral de los estudiantes, el 64% manifiesta que el liderazgo de los directivos, promueve la investigación; el 72 % opina que la gerencia educativa promueve en los padres de familia, el interés por brindar a los estudiantes un ambiente

adecuado para el proceso enseñanza aprendizaje. Sin embargo, hay porcentajes bajos en ciertos aspectos, como la resistencia de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, 16%.

Llama la atención la poca diferencia entre la opción siempre y a veces, en lo que se refiere a que el liderazgo de 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, porque la percepción que se tiene es la de que hay un liderazgo democrático, que busca innovar, salir de los viejos esquemas por la época de cambios que vivimos.

Es importante resaltar que los valores son tomados en cuenta en el proceso enseñanza-aprendizaje, y que predominan en las decisiones de los directivos y profesores, además del interés por integrar a todos los estamentos de la comunidad educativa.

En la institución educativa hay un buen clima escolar tomar, los estudiantes se sienten motivados por los valores que se viven dentro del aula, el 72%.

El afán de los docentes al innovar los procesos, las estrategias, genera bienestar en el grupo.

Pese a los buenos resultados, los estudiantes mencionan que los docentes no se interesan por los problemas de ellos y falta participación en el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula, lo cual propiciaría circunstancias de un mal manejo de la criticidad, de compromiso, de interés.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, se refleja en el 45% opción Siempre, situación que preocupa, puesto que a pesar de mencionar los valores que se viven en la unidad educativa, hace falta una práctica de solidaridad entre los docentes.

Los padres de familia se identifican con la institución, apoyan las labores de mejoramiento, puesto que este centro educativo ha crecido con el esfuerzo y trabajo de los vecinos de la comunidad. Sin embargo, actualmente, no se promueve la participación de los padres de familia en actividades programadas.

Los padres de familia expresan en un 93% que hay una excelente comunicación con el centro educativo, que se respeta la diversidad de etnias, y se interesan por organizar talleres formativos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

- ⑥ En la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI” se afirma que existe una gestión y liderazgo permanente tanto de los directivos como de los docentes quienes han contribuido para la elaboración del PEI, POA, PCI ayudando a mejorar la calidad de la educación y funcionamiento del centro.
- ⑥ La Unidad Educativa, no cuenta con un manual de organización, que sirva de base en la toma de decisiones; para la implementación de la gestión y liderazgo educativo así como la formación en valores.
- ⑥ Se evidencia que existe gestión docente y liderazgo en la iniciativa por parte de los maestros, para motivar la innovación educativa y su perfeccionamiento por medio de la capacitación.
- ⑥ El personal directivo realiza permanentemente gestiones encaminadas a conseguir mejoras para su institución, tanto en ámbito interno como externo con la participación de los estamentos que regulan la educación ecuatoriana con la finalidad de conseguir una educación incluyente.
- ⑥ La Unidad Educativa cuenta con un código de convivencia que regula el desarrollo y desempeño del personal directivo, docente, administrativo, estudiantil y familiar a través de prácticas orientadas destinadas a desarrollar las normas de convivencia, las actitudes y los valores
- ⑥ Se demuestra una falta de gestión por parte de las autoridades de la institución al no haber realizado las gestiones necesarias para implementar y fundamentar el código de ética el mismo que camina de la mano de los valores, debiendo involucrar a todos los actores del contexto educativo.
- ⑥ Se ha detectado que la institución no cuenta con un departamento pedagógico que permita ayudar al cumplimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje con la intervención de la trilogía educativa, que motive la participación del contexto educativo.
- ⑥ En general existe liderazgo, gestión y participación de los directivos, maestros, alumnos y padres de familia, a pesar de no actuar de forma permanente y

constante; lo que se demuestra en las debilidades encontradas en el análisis realizado a la institución.

RECOMENDACIONES:

- ④ Se recomienda a todos los directivos, personal docente y administrativo realizar las gestiones pertinentes en donde se demuestre su liderazgo en la elaboración y desarrollo del Manual de funciones de la organización, el mismo que permitirá un mejor desenvolvimiento de las actividades del centro educativo.
- ④ Es necesario aprovechar la iniciativa que tienen los docentes para capacitarse y actualizarse constantemente, motivarles en su preparación y actualización académica con estudios superiores de postgrado tan necesarios para cumplir con los parámetros educativos requeridos en la actualidad así como para la satisfacción personal.
- ④ Se exhorta a la permanente gestión y participación activa de Directivos, Personal Docente y Padres de Familia para ir mejorando la calidad de la Educación.
- ④ Es preciso realizar las gestiones necesarias para crear un Departamento Pedagógico que ayude en una correcta coordinación de Directivos, Docentes y Estudiantes, con la finalidad de contar un departamento especializado que sirva de apoyo en los procesos de enseñanza-aprendizaje y de vínculo en los procedimientos de evaluación interna de los aprendizajes del alumnado y del seguimiento de la calidad de educación.
- ④ A pesar de que existe un Código de Convivencia, es necesario un Manual de Ética para fortalecer los valores personales e institucionales, que adecue los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, planteándose como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse por todos los integrantes de la comunidad educativa.
- ④ Motivar a los estudiantes para la participación activa en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, elevando la criticidad, el compromiso y el interés, por medio de proyectos educativos, de la intervención interinstitucional,

por asambleas y talleres educativos que permitan la interacción de alumnos, comunidad y contexto educativo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de crear un Departamento Pedagógico para la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI” surge de la investigación realizada a dicha unidad y de la necesidad de contar con una unidad especializada que sirva de apoyo en los procesos de enseñanza-aprendizaje, de un vínculo en los procedimientos de evaluación interna de los aprendizajes del alumnado y del seguimiento de la calidad de educación

1. Título de la propuesta

“CREACION DE DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA VISIÓN SIGLO XXI DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.



2. Justificación.

La creación del departamento pedagógico se justifica desde la perspectiva del mejoramiento de la calidad de la educación, en donde los docentes promuevan en la

comunidad educativa, actividades que involucren a maestros, alumnos y padres de familia

Los sistemas de enseñanza y de evaluación de los aprendizajes, así como los programas tutoriales se convierten en apoyo a los estudiantes a lo largo de toda su formación y son piezas claves de los esfuerzos institucionales encaminados a elevar los índices de permanencia de los alumnos y de desempeño

La importancia de contar con un departamento pedagógico, es determinar de qué manera la institución educativa y los docentes están formando a los estudiantes en sus aprendizajes así como también en el cultivo de valores para vivir en una sociedad que pueda encontrar su propia identidad, asumiendo responsabilidades en todos sus actos e implementando los niveles de comunicación entre quienes conforman la trilogía educativa.

La presente propuesta será de utilidad para la institución, por cuanto permitirá mejorar la actitud, las capacidades cognitivas, con el único y sano propósito de hacer realidad el mejoramiento de la calidad y la excelencia de la educación.

Es por esta razón es importante proponer la creación del Departamento Pedagógico, para establecer los caminos metodológicos por los cuales es posible autentificar una vinculación del centro educativo, maestros, alumnos y padres de familia, estableciendo el grado de responsabilidad de todos los actores del proceso educativo, basado en el trabajo en equipo.

3. Objetivos de la propuesta

3.1. Objetivo principal

El objetivo principal de la creación del Departamento Pedagógico del Centro Educativo Visión Siglo XXI es conseguir que se ofrezca una auténtica educación de calidad, basada en la excelencia académica, en la convivencia de valores y en atención individual de los alumnos y las familias en coordinación con el contexto educativo.

3.2. Objetivos específicos

1. Analizar la teoría científica con relación a la formación de Departamentos Pedagógicos.
2. Diagnosticar el grado de conocimiento que tienen los docentes con relación a la crisis familiar y su incidencia en el bajo rendimiento académico.
3. Proponer talleres pedagógicos en el que se relacionen el trabajo del Departamento Pedagógico, para lograr un mejor rendimiento.
4. Comprometer a padres, profesores y personal docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, para mejorar la calidad de educación y el trabajo en valores.
5. Creación del Departamento Pedagógico.

4. Actividades

- 4.1. REVISION BIBLIOGRAFICA: Se realizará una revisión bibliográfica que nos permita tener una visión general y global de lo que vamos a crear, esta revisión nos permitirá sustentar los fundamentos pedagógicos bajo los cuales trabajará el departamento pedagógico, los principios, los alcances y los logros. Se utilizará la investigación, libros de consulta, propuestas de otras instituciones. La investigación bibliográfica se la llevará a cabo durante todo el proceso de implementación.



- 4.2. **DIAGNÓSTICO:** A través de la evaluación a los estudiantes y los altos índices de bajas calificaciones se cree necesario que es indispensable contar con departamento pedagógico que sirvan para vigilar y coordinar acciones entre los docentes, estudiantes y los padres de familia, con la finalidad de elevar el nivel académico de los estudiantes así como también fomentar el cultivo de valores de principios y que cada estudiante puede encontrar su propia identidad, que ayude a impartir una autentica educación de calidad, basada en la excelencia académica, en los valores y en la atención individual a los alumnos y a las familias.



- 4.3. **CONCIENCIACIÓN:** La concienciación de la implementación del departamento pedagógico, estará a cargo de las autoridades de la Unidad Educativa por medio de una asamblea general de estudiantes con la concurrencia de los padres de familia en la que se indicará la razón de dicha creación así como los beneficios que traerá tanto para los alumnos, como para los padres de familia, maestros y en general a todos quienes conforman el contexto educativo.



- 4.4. **COMPROMISO:** Con la concienciación, el compromiso que se debe asumir es de todos quienes forman parte del centro educativo, un compromiso claro, abierto en el que se pueda recopilar todos los esfuerzos y la información necesaria para llevar a cabo la implementación de los departamentos pedagógicos aunando esfuerzos para llegar a una feliz culminación.

Este compromiso se debe sustentar en la trilogía de principios educativos que iluminan el quehacer cotidiano de la comunidad académica, la diversidad comunitaria, la multiplicidad de experiencia que traen nuestros alumnos y profesores, valorando aquellas ideas que ayuden a mejorar los resultados académicos y sobre todo las prácticas valorativas de la persona.



- 4.5. **TALLERES:** Los talleres estarán dirigidos hacia los directores de área, jefes departamentales en cuyas manos estará la responsabilidad indirecta del control y guía de esta propuesta. Talleres en donde se indicarán las directrices necesarias para su funcionamiento, implementación, desarrollo, la metodología a utilizarse.



- 4.6. **CAPACITACIONES:** Las capacitaciones estarán encaminadas a los maestros, principales gestores de los resultados de la calidad educativa. Se debe planear, coordinar y realizar las actividades según las necesidades detectadas por los docentes.



- 4.7. **CREACIÓN DE DEPARTAMENTO:** La creación del departamento pedagógico estará a cargo del equipo directivo una vez que se tenga toda la bibliografía, su fundamentación, la concienciación, el compromiso y la capacitación de los docentes, se procederá a elaborar los parámetros sobre los cuales se actuará, se crearán planes de compensaciones educativas que incluyen medidas para compensar el desfase curricular que pueda presentar el alumnado en situación de desventaja socioeducativa, incluyendo una adecuada planificación y organización de los espacios, agrupamiento de alumnado de forma flexible y adaptada a sus necesidades.

Actividades que ayuden al alumnado que por sus condiciones sociales, económicas o de cualquier otro tipo presenten riesgo de abandono prematura del sistema educativo.

Actividades complementarias y extraescolares de compensación educativa

Actividades dirigidas a mejorar la integración del centro en su entorno facilitando el desarrollo de programas socioeducativos de educación no formal.

Actividades de apoyo familiar, que ayuden y faciliten la participación de los padres de los alumnos en el proceso educativo de sus hijos y en general del centro.



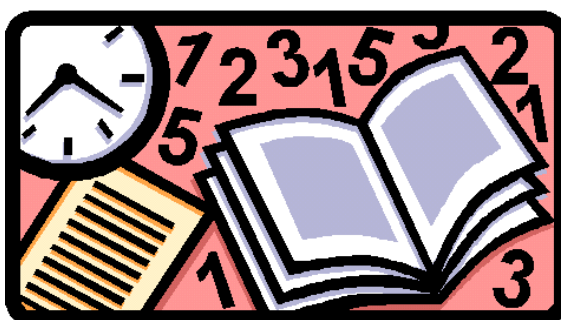
- 4.8. **SEGUIMIENTO DEL DEPARTAMENTO:** Una vez estructurado el departamento pedagógico se realizará un seguimiento continuo y profundo con la finalidad de descubrir puntos débiles para reforzarlos o cambiarlos; este seguimiento será permanente, constante con la finalidad de que su implementación dé los resultados esperados y mejore la calidad de enseñanza, permitiendo la participación de los padres de familia en la educación de los hijos.



- 4.9. **REFUERZOS:** De ser necesario se debe pedir la participación de refuerzos, que ayuden en la implementación del departamento pedagógico, como el personal del Ministerio de Educación para que sus especialistas brinden los lineamientos que se deben seguir así como los resultados a los que debemos llegar para conseguir el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y conseguir una educación de calidad, basada en conocimientos y principios que todo estudiante debe alcanzar.



- 4.10. **EVALUACION:** La evaluación es una parte fundamental de la implementación del departamento pedagógico, nos dará una clarificación sobre el ámbito de participación, ayudará a clarificar los aspectos que inciden en el proceso, orientará soluciones en torno a la implementación y desarrollo de los mismos. La evaluación servirá de marco de referencia para la formulación de la propuesta, permitiendo medir los costos y el impacto del mismo, con un monitoreo a la gestión administrativa y docente.



RESUMEN DE ACTIVIDADES	
1. Revisión Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentar fundamentos pedagógicos • Delimitar principios, alcances y logros • Investigar en libros de consulta, propuesta de otras instituciones • Esta actividad se la desarrollará a lo largo de toda la implementación de los departamentos
2. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la evaluación de los estudiantes • De la experiencia educativa
3. Concienciación	<ul style="list-style-type: none"> • A cargo de las autoridades de la institución • Por medio de una asamblea general con la participación de padres de familia • Dar a conocer la propuesta y sus beneficios
4. Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser asumido por todos quienes conformar la trilogía educativa • Mejorar la calidad de educación
5. Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigidos a los directores de área, jefes departamentales • Se delinearán las directrices de funcionamiento • La metodología a utilizarse
6. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigida a los maestros, principales gestores
7. Creación del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • A cargo del equipo directivo • Elaborar los parámetros de funcionamiento • Planes y programas para ejecutarse • Organización de espacios
8. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Será continua, permanente, amplio, abierto • Buscar las debilidades y fortalezas
9. Refuerzos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoyo de organismos especializados MEC • Del Municipio de Quito, Departamento de Educación
10. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Al proceso, implementación • A los costos • Al impacto

5. Localización y cobertura espacial

Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito, Parroquia Pomasqui, Unidad Educativa Visión Siglo XXI, durante el año lectivo 2010 – 2011”. Esta Institución es particular, cuenta con 4 directivos, 30 docentes, 2 administrativos, 2 de servicio y acoge a 400 estudiantes.

La Unidad Educativa Visión Siglo XXI es una institución privada sin fines de lucro ubicada en la población de Pomasqui, en una zona rural de Quito, sus pobladores son de condición media baja, de escasos recursos económicos, que trabajan para mejorar la condición de vida, por medio de la educación; los beneficiarios son todos los miembros de la comunidad.

6. Población objetivo

La población objetivo de esta propuesta de implementación del departamento pedagógico son los miembros de la Unidad Educativa “Visión Siglo XXI”, de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, durante el año lectivo 2010 – 2011”. Esta Institución es particular, cuenta con 4 directivos, 30 docentes, 2 administrativos, 2 de servicio y acoge a 400 estudiantes, detallados de la siguiente manera: 1 rector, 1 Vicerrector, 1 Inspector, 1 Directora de Primaria, 18 docentes varones, 12 maestras mujeres, 2 hombres del personal de servicio administrativo y dos mujeres del personal de servicios generales, la población estudiantil es 154 de sexo masculino y 246 de sexo femenino, distribuidos del primer año de Educación Básica al tercer Año del Bachillerato.



7. Sostenibilidad de la propuesta

Es fundamental partir de que la acción educativa debe otorgar bienestar en la generación actual y en las futuras. Para lograr el cambio social, se debe integrar a la institución en la realidad cotidiana, conociendo y motivando para que se analice y reconstruya la realidad circundante.

La Unidad Educativa tiene infraestructura, dispone de laboratorios de computación, audiovisuales, infocus. Toda esta implementación permite realizar diversas actividades, y deben aprovecharse para ejecutar la propuesta.

Los procesos de convivencia de la institución deben promover valores humanos como la participación, la libertad, la justicia, el respeto mutuo, la tolerancia, la solidaridad, la criticidad, la paz, la responsabilidad para ello, es conveniente diseñar y aplicar estrategias para un trabajo en equipo unidos por la identidad y la misión, en donde cada uno asume su tarea con responsabilidad. Y este es un trabajo de día a día, porque todos aprenden de todos, aprenden a compartir, a ser solidarios, a resolver los problemas y los conflictos mediante la negociación y el diálogo, a comprometerse en la búsqueda del bien común.

Se puede solicitar la cooperación del Municipio del Distrito, del Consejo Provincial, del Ministerio de Educación para que ayuden en la organización del departamento pedagógico, encaminado a favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con la normativa vigente.

8. Presupuesto

DETALLE	COSTO
• Útiles de escritorio	\$ 40,00
• Materiales para la reproducción de la propuesta	120,00
• Movilización	80,00
• Compra de bibliografía	300,00
• Pago de capacitadores	200,00
• Internet	60,00

• Refrigerios	100,00
• Promoción y concientización de la propuesta	400,00
• Imprevistos	200,00
TOTAL	\$ 1.500,00

9. Cronograma

TIEMPO: en meses	1SEP.	2OCT.	3NOV.	4DIC.	5ENE.	6FEB.	7MZ.	8AB.	9MY.	10JN.
ACTIVIDADES										
REVISION BIBLIOGRAFICA										
DIAGNÓSTICO										
CONCIENCIACIÓN										
COMPROMISO										
TALLERES										
CAPACITACIONES										
CREACIÓN DE DEPARTAMENTO										
SEGUIMIENTO DEL DEPARTAMENTO										
REFUERZOS										
EVALUACIÓN										
CONCIENCIACIÓN										
COMPROMISO										

Los responsables del cumplimiento de las actividades serán el Director General de la institución, el Vicerrector y las personas que asigne la dirección de la unidad educativa para realizar todos los detalles y funciones encaminadas a la implementación del departamento pedagógico, el mismo que será de mucha utilidad para mejorar la calidad de la educación y el desempeño de los estudiantes.

Los talleres y la capacitación de este proyecto estarán a cargo del personal directivo y como refuerzos personal del Ministerio de Educación con sus especialistas, los mismos que guiaran al profesorado con los lineamientos a seguir, las gestiones las realizará el director de la unidad educativa para contar con la presencia de los capacitadores.

Los talleres se llevarán a cabo en la última semana de octubre, después del horario de labores de lunes a viernes, la capacitación se dictará todo el mes de noviembre, los días miércoles y jueves después de la jornada de trabajo, con una asistencia de cuatro grupos de maestros por semana.

Los participantes de los talleres y de la capacitación serán todo el personal docente de la institución.

La evaluación del resultado se lo realizará después de la creación, implementación y funcionamiento del departamento pedagógico, a los planes y programas de estudio, a las acciones técnico pedagógico implementado para el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes, a las compensaciones educativas efectuadas para ayudar al alumnado en general y en especial al que está en situación de riesgo.

Con los resultados de la evaluación la misma que será sistemática, constante y global se tendrá los parámetros e indicadores que llevarán a concluir si se ha escogido el camino correcto o en su efecto se debe realizar las correcciones necesarias para que su funcionamiento sea óptimo y eficaz.

Las personas encargadas de dar la capacitación serán responsables de guiar a los directivos, personal docente y administrativo sobre como implementar el departamento pedagógico, su funcionamiento, las técnicas a utilizarse, los métodos y el seguimiento de los procesos

8. BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, E. (2007) *Introducción a la Planificación Estratégica*, Editorial Humanitas de Editorial y Distribuidora Lumen SRI, 2007
- ALVAREZ, L. (2011) *Guía Toma de Decisiones*. Loja – Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- BENNIS Warren y MANUS Burt. (1986). *Líderes: El arte de mandar*, Merlín Libros Fotoedisa – Fototipográfica Editorial S.A. México, D.F.
- BOTERO, S (1994). *Cómo formar líderes*. Colombia: San Pablo.
- CARRERAS, LI y otros. (1997): *¿Cómo educar en valores?* Colección educación. Madrid -España
- CORREA, C. (2009). *Guía didáctica Liderazgo, valores y educación*. Loja – Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- CHAVARRÍA, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. México: Trillas.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- CUEVAS Mercedes y DÍAZ Francisco. (2000); “El liderazgo educativo”, Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada, España).
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 1993-1998 Microsoft Corporación. “*Liderazgo*”, Reservados todos los derechos.
- GUILLÉN, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. España: Pearson Educación.
- GUILLEN, M, (2008). *Ética en las organizaciones, Equipo de diseño de Personal de Educación*. España: Pearson Educación.
- HUBER, G (2011) *Toma de decisiones en la Gerencia*, México: Editorial Trillas
- MC. MILLAN, J (2010) *Investigación Educativa*, España: Pearson Addison Wesley

- ORTIZ OCAÑA Alexander Luis. *El Liderazgo Educacional*. Facultad de ciencias técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero". Holguín. Calle Prado # 23 entre Revolución y 3ra.Vista Alegre. Holguín. CP: 80100. Cuba.
- Unidad Educativa Visión Siglo XXI (2010) *Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa*, Quito – Ecuador.
- Unidad Educativa Visión Siglo XXI (2010) *POA de la Unidad Educativa*, Quito – Ecuador.
- Unidad Educativa Visión Siglo XXI (2010) *Código de Convivencia de la Unidad Educativa*, Quito – Ecuador.
- Unidad Educativa Visión Siglo XXI (2010) *P.C.I., Proyecto Curricular Institucional de la Unidad Educativa*, Quito – Ecuador.
- QUINTINA MARTÍN – MORENO CERILLO, (2007) *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El centro Educativo Versátil*. McGraw Hill, España.
- SANTILLANA, Ediciones Generales. (2009). *Diccionario práctico del estudiante*. Ecuador: Imprenta Mariscal.
- WOLMAN, Benjamín B. (1987) *Diccionario Ciencias de la Conducta*. Editorial: Trillas. México. D.F

PÁGINA DE INTERNET

- <http://www.educando.edu.do/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=111547&FMT=44&GUID=b4759664-35ea-476f-a77f-b4c96104882e> (Consulta 9 -5-2011)
- <http://www.schoolofed.nova.edu/dll/spanish/modulos/liderazgo/Silvio-Doc-Liderazgo.pdf>, pág12 (Consulta 23-05-2011)

- Liderazgo transformacional y gestión educativa ...revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/2-2009/archivos/liderazgo.pdf (consultado 20-5-2011)
- www.monografias.com/trabajos11/copdeseg/copdeseg.shtml *La Ética en el Contexto Educativo (Consultado 31-3-2011)*
- www.pdf.ugr.es/~recfpro/rev31ART5. Los departamentos y equipos educativos como (Consultado el 25-08-2011)
- www.attendis.com/Attendis/departamentoPedagogico.php?entorno=1(Consultado 20-09-2011)

9. APÉNDICES

Anexo encuesta a docentes

ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestor Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestor Educativo

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

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 educativo.

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

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

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

SI ()

NO ()

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

- a. 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 los valores instituciones 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), 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 deben ser respondidas 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 la enseñanza 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 dirección 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.

Sí ()

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 directivos y docentes ()

¡Importante! Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del Consejo Directivo, Jefes departamentales, entre otros.

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refiere a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que lea atentamente cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la 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 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-concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para la toma de decisiones, de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza- aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o directivo/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el o 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 mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado. Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo Año de Educación Básica, a los estudiantes matriculados en el tercer Año de Bachillerato.

Estudiantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que actualmente se encuentran. 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 Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIÓN	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 observan 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 sus 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 las 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

ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

Rector/Vicerrector/Director/Supervisor

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

- 1. ¿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 son 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

Estimados padres:

La Unidad Educativa Siglo XXI, está interesada en su opinión por lo que solicito su colaboración para la realización de la siguiente encuesta corta, favor completar las siguientes preguntas, las mismas que nos ayudaran para implementar mejoras en el desarrollo educativo de sus hijos.

Para las preguntas que tienen escalas esta va del 1 al 5 siendo la primera la más baja y la cinco la más alta.

Bajo	-----	Alto		
1	2	3	4	5

1. Durante cuantos años asiste su hijo a la unidad educativa?

.....

2. Actualmente cursa.....

3. De qué manera está involucrado con la unidad educativa?

- Asociación de padres
- Voluntario para funciones de la escuela
- Participación en sesiones para padres
- Participación en comités escolares

4. ¿Por qué ha escogido que su hijo (a) asista a esta unidad educativa?

.....

5. ¿Cuáles considera usted que sean las fortalezas de esta unidad educativa?

.....

6. ¿Qué áreas del programa escolar podrían mejorar y que sugerencias ofrece usted para el mejoramiento?

.....

7. Estoy informado de los programas y proyectos que ofrece la unidad educativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Los reportes sobre el progreso y evaluación de mi hijo (a) son adecuados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. La unidad educativa, tiene proyectos que involucran a toda la comunidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Los estudiantes tienen acceso a una variedad de recursos tecnológicos para ayudarles a obtener éxito en su aprendizaje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. La unidad educativa está ayudando a que se desarrolle una relación de cuidado y protección del medio ambiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Mi hijo (a) recibe ayuda adecuada del personal y maestros de la unidad educativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. La unidad educativa ayuda a estudiantes que tienen necesidades especiales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Los estudiantes y maestros comparten una buena relación de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. La unidad educativa provee a los estudiantes y maestros un ambiente sano y seguro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. La unidad educativa está preparando a estudiantes para que continúen su educación en niveles avanzados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Los maestros mantienen altas expectativas para el aprendizaje del estudiante.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. El programa educativo que ofrece esta unidad educativa es de alta calidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN