



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 el colegio fiscomisional María Augusta Urrutia de la ciudad de Quito, de la provincia de Pichincha, durante el período 2010 - 2011"

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

AUTORA:

Rosario Isabel Troya Ortiz

DIRECTORA:

MSc. Mariana Angelita Buele Maldonado

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Quito, 15 de diciembre de 2011

Mgs

Mariana Buele Maldonado

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Mariana Buele Maldonado

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero de 2012

AUTORÍA

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

f.....

Rosario Isabel Troya Ortiz

CI. 171002203-7

DEDICATORIA

Con mucho cariño y llena de alegría dedico este trabajo a mis seres queridos que han estado conmigo en las situaciones más difíciles y en los momentos más alegres de mis estudios académicos.

A mi querida madre ejemplo maravilloso de fe, amor y sacrificio incomparable, meta y razón de mis ideales.

A mi querida hermana, hermano y Prima, que gracias a su apoyo incondicional he logrado alcanzar el lugar que ostento, ser Magister y continuar con nuevos desafíos en mi vida.

Esta dedicatoria va en nombre de María Teresa Ortiz, María Natividad Troya, Carlos Troya y Rosana Ortiz, para que mis seres queridos estén orgullosos por el trabajo que he realizado con mucho esfuerzo en nombre de ellos.

Rosario Troya

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo de todo corazón a todos mis maestros que me han incursionado durante mi período estudiantil y académica, por ser un ejemplo de sabiduría en mi vida y haber sembrado esa semilla del saber.

También agradezco a la Mgs. Mariana Buele Maldonado, Directora, por haberme apoyado incondicionalmente para la realización de este trabajo investigativo, ya que con sus sabios consejos he llegado a culminar con éxito mi Tesis.

A mi querida Universidad por haber sido mi segundo hogar en donde nos inculcan valores fundamentales para seguir adelante en todo aspecto.

Rosario Troya

ÍNDICE CONTENIDOS

	PÁGINA
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN.....	II
ACTA DE SESIÓN.....	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (Autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	VIII
RESUMEN	IX
1. INTRODUCCIÓN	1 - 5
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 La GESTIÓN: Concepto	6 - 15
Las Organizaciones, las personas	
Administración de recursos Humanos	
Importancia de la Gestión	
Tipos de Gestión	
2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL: Concepto,	16 - 22
Tipos de Liderazgo, Características de cada Tipo	
2.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	23 - 27
Estilos de Liderazgo	
Perfil del Director del Centro Educativo	
2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN: Concepto	27 - 30
Definición de Valores	
Valores y Educación	
Valores que se forma en el Sistema Educativo	
2.5 Ética	30 - 36
Ética en las Organizaciones	
La Familia y la Escuela	
Las Relaciones Humanas	
3. METODOLOGÍA	37 - 43
3.1 Participantes: estudiantes, docentes, padres	
3.2 Materiales e Instrumentos	
3.3 Método y Procedimiento	
4. DIAGNÓSTICO:	43 - 55

4.1 Análisis Situacional: Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

4.1.1 El manual de organización.

4.1.2 El Código de Ética.

4.1.3 El plan estratégico.

4.1.4 El plan operativo anual (POA)

4.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.2.1 Misión y Visión.

4.2.2 El Organigrama.

4.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

4.3 El clima escolar y convivencia en valores.

4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

4.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.

4.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

4.4 Análisis FODA _____ 55 - 58

4.4.1 Fortaleza y debilidades

4.4.2 Oportunidades y amenazas

4.4.3 Matriz FODA _____ 58 - 59

5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS _____ 60 - 74

5.1.1 De los Directivos

5.1.2 De los Profesores

5.1.3 De los Estudiantes

5.1.4 D los Padres de Familia

6. DISCUSIÓN _____ 74 - 79

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES _____ 80 - 83

8. PROPUESTA DE MEJORA _____ 84 - 95

9. BIBLIOGRAFÍA _____ 96 - 98

10. APENDICES _____ 99 - 108

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Página
FIGURA 1: Estructura de las Organizaciones	8
FIGURA 2: Interacción entre la Situación y el individuo	9
FIGURA 3: Estrategia de organización	13
FIGURA 4: Tipos de Gestión	15
FIGURA 5: Principios del Liderazgo Educativo	18
FIGURA 6: Diferencia entre Directivo y Líder	23
FIGURA 7: Perfil del Director	26
TABLA 1: Personal Docente clasificado por Sexo	37
TABLA 2: Personal Docente clasificado por Edad	37
TABLA 3: Personal Docente clasificado por Años de Experiencia	38
TABLA 4: Personal Docente clasificado por Títulos Académicos	38
TABLA 5: Estudiantes y Padres de Familia	38
TABLA 6: Forma de Organización de los Equipos de Trabajo	60
TABLA 7: Aspectos para medir el tamaño de grupo	60
TABLA 8: Tareas de los miembros de la Institución y manual de normas	61
TABLA 9: El Clima de Respeto y consenso en la Toma de Decisiones	61
TABLA 10: Delegación de la Toma de Decisiones	62
TABLA 11: La Administración y el Liderazgo del Centro	62
TABLA 12: Habilidades de Liderazgo	63
TABLA 13: Promoción para mejorar el Desempeño	63
TABLA 14: Organismos que integra la Institución	64
TABLA 15: Actividades del Equipo Educativo	65
TABLA 16: Los Departamentos Didácticos y sus acciones	65
TABLA 17: La Gestión Pedagógica	66
TABLA18: Material de Planificación Educativa	66
TABLA 19: Encuesta Docentes	67
TABLA 20: Encuesta Estudiantes	70
TABLA 21: Encuesta Padres de Familia	72
TABLA 22: Entrevista Directivos	74

ACTA DE COMPROMISO

Quito, 2 de diciembre de 2010

Señora Licenciada

Ligia Betancourth de Barahona

RECTORA DEL COLEGIO FISCOMISIONAL "MARÍA AUGUSTA URRUTIA"

De manera comedida le solicito me permita realizar mi trabajo de Investigación, previo a la obtención del Título de Posgrado, en el Colegio de su acertada dirección. La autorización que necesito, es para trabajar con un grupo representativo de actores de la Comunidad Educativa: Personal Docente, Personal Administrativo, Estudiantes y Padres de Familia.

El tema se refiere a "La Gestión Liderazgo y Valores en el Centro Educativo"; el mismo que, una vez concluido servirá también de apoyo al mejoramiento de la calidad educativa del Colegio "María Augusta Urrutia".

El proceso se llevará a cabo de Diciembre del 2010 hasta marzo del 2011, tiempo en el que me comprometo a no inferir en las actividades normales de la Institución.

Segura de contar con la favorable atención, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Rosario Troya

MAESTRANTE

FIRMA DE AUTORIZACIÓN

RESUMEN

La investigación se centra en la Gestión del Liderazgo y valores en el colegio María Augusta Urrutia, de la ciudad de Quito, de la provincia de Pichincha; mediante la cual se busca generar conciencia en la comunidad educativa, para desarrollar y practicar valores y así formar líderes educativos.

El Marco Teórico contiene temas sobre Gestión, liderazgo educacional, diferencia entre directivo y líder, finalizando con los valores. La metodología presenta un diseño de la investigación y el procedimiento a seguirse. En el diagnóstico se observa claramente la existencia de conflicto en el que vive la institución por no existir una adecuada comunicación, por la falta de motivación y la poca práctica de valores.

El análisis representativo se realizó en cuadros estadísticos tomadas de encuestas, entrevistas a 61 personas de la comunidad educativa, seguido se presenta la discusión de resultados, lo que nos conlleva a sacar conclusiones mediante la cual se plantea la propuesta de cómo manejar la comunicación eficaz para mejorar la gestión en la familia M.A.U.E y poder brindar una educación de calidad, formar estudiantes competitivos, receptivos y líderes participativos.

1.- INTRODUCCIÓN

La importancia de la presente investigación está centrada en la gestión del liderazgo y valores en el Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia de la ciudad de Quito, de la Provincia de Pichincha, durante el período 2010 - 2011” con la finalidad de generar conciencia en la comunidad educativa de este centro educativo, sobre el desarrollo y práctica de valores, la formación de líderes educativos, estudiantiles y porque no decirlo dentro de cada uno de los hogares.

Tomando en cuenta que a los educadores se los considera el puente entre el presente y el futuro, entre la promesa y la realidad, son por lo tanto la parte sustancial de la formación de los niños, jóvenes y adolescentes quienes luego escribirán la nueva página de la historia futura del país, asentada en los valores los cuales se les está instituyendo. De ahí la trascendencia de lo que se considera la labor educativa.

Los estudios que se han realizado sobre liderazgo, han considerado especialmente, las características de un verdadero líder como es: don de mando, entereza, carisma, tenacidad, etc. sus resultados han servido para establecer a su vez varias cualidades así como los procedimientos para adquirir dichas cualidades, que permitirán llegar a ser líder (Benalcazar 2003) .

Por tal motivo se enfocó el tema del Liderazgo desde la perspectiva de la relación entre líder y seguidor, a esto se lo consideró como un proceso de influencia mutua, pero en los dos casos el enfoque se encuentra en el ámbito de lo psicológico, porque al tratar del liderazgo se debe también conocer sobre actitudes, motivaciones, personalidad.

El liderazgo se une inevitablemente a los valores, que también están ligados a la educación, de ahí surgen tres campos que se mantienen unidos como son: liderazgo, valores y educación, que llevan como carta de presentación todo gerente.

El sistema educativo se preocupa por preparar y desarrollar los contenidos curriculares, métodos de enseñanza, metodologías, etc. en los docentes y directivos, pero, si hace mucha falta el concienciar y formar verdaderos líderes, gerentes de la educación, lo cual va a permitir realizar una labor verdadera en base a la aplicación de valores.

En los últimos años, esta institución no ha tenido la posibilidad de hacer que sus docentes participen en cursos, seminarios, congresos o proyectos donde se dé suficientes pautas para desenvolverse como verdaderos gerentes, líderes educativos, en vista de que deben cumplir con su carga horaria para dar una “educación de calidad”.

Se presentan las siguientes interrogantes: ¿Quiere aprender acerca de liderazgo?, ¿quiere saber las características que debe poseer un líder?, ¿Debe un maestro ser un líder? ¿Debe un maestro tener principios, valores para actuar?, ¿Debe un gerente educativo vencer obstáculos?

Por tal motivo, el objetivo principal es, desarrollar y ofrecer información para facilitar la gestión, el liderazgo y la formación de valores en la comunidad educativa, para brindar una educación de calidad y que éstas estén disponibles de forma oportuna y en el tiempo preciso, para ser de utilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje y acorde a los retos del nuevo milenio, es una propuesta dinámica y aplicable a nuestra realidad.

Desde el principio de la humanidad se ha podido observar a personas que se encuentran al frente dirigiendo un grupo, o que han sobresalido y se han convertido en ejemplo de la sociedad por ese tesón, esa fortaleza y sobre todo por ese espíritu luchador por defender, ayudar y apoyar a otras personas; así tenemos a personajes como Gandhi, la Madre Teresa de Calcuta, Martín Luther King, etc. Quienes con ese carisma especial, son un ejemplo vivo de cómo ejercer el liderazgo fundamentado en valores.

Esto conlleva a diferenciar entre la labor que cumple un directivo, un jefe, un gerente y valorar el esfuerzo por sacar adelante a un equipo de trabajo, siempre apoyado en sus integrantes.

“Una sociedad altamente educada tiene que ser una sociedad equitativa” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) Tanto en el presente como en el futuro es fundamental trabajar en áreas que tocan de manera especial el terreno afectivo, la creatividad, liderazgo como forma de gobierno, pero sobretodo como manera de vida para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de este mundo cambiante.

Por lo que debemos plantearnos un escenario que se refiera a la formación integral de las personas que son parte de la comunidad educativa, donde se construya confianza, se motive, se sienten las bases necesarias para el aprendizaje a lo largo de toda la vida en las esferas cognitiva, afectiva y social.

Muchos de los profesores y directivos piensan tener una clara idea de lo que constituye dirigir una institución educativa. Sin embargo, el alumno y padres de familia que son parte de la comunidad son los principales observadores del desempeño profesional de los educadores y estos resultados se incluyen en la presente investigación

Muchas veces el reconocer un problema puede ser considerado como admitir una falla en el sistema escolar, especialmente cuando el centro educativo no está preparado, organizado y no posee todos los instrumentos donde se evidencie la gestión en liderazgo y valores.

La presente investigación consta de un Marco Teórico conteniendo los antecedentes que están relacionados con la investigación y aspectos generales del desarrollo de variables. Un marco Metodológico donde se destaca el tipo, el diseño de la investigación y el procedimiento a seguirse; a continuación se presenta un diagnóstico situacional, seguidamente se realiza el análisis de resultados de las encuestas hechas a estudiantes, directivos, docentes y padres de familia; siguiendo con el orden correspondiente se presenta la discusión de resultados, para luego complementar con las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Posteriormente se plantea la propuesta con los antecedentes, justificación, objetivos, actividades. Localización y cobertura espacial, población objetivo, sostenibilidad, presupuesto y cronograma; y por último se presenta la bibliografía y los apéndices.

La Misión y Visión del plantel debe poner énfasis no solamente en el aprendizaje cognitivo, sino también en la práctica de valores, en la calidad de líder educativo con la que se presentan las autoridades y docentes, se propende conseguir abrir fronteras para el nuevo milenio.

Con respecto a la metodología y contando con la colaboración de Autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución se pretende aumentar la eficiencia, la eficacia y la calidad del proceso educativo, para lo cual se aplicará

instrumentos para recolectar datos de la muestra establecida determinando el tipo de gestión que se maneja en la institución y luego se analizará.

Tomando en cuenta que la motivación es el mejor elemento para desarrollar actividades con satisfacción, será la principal herramienta a aplicarse para superar conflictos y se dé a nivel de la comunidad educativa un desarrollo armónico.

Además se estudiará el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en el centro educativo, para poder comparar datos y de esta manera encontrar la relación existente en las actitudes mostradas por los estudiantes y padres de familia.

Para así determinar el grado de responsabilidad que tienen los padres de familia en el desarrollo integral de sus hijos y establecer causas determinantes de no practicar los verdaderos valores dentro y fuera de la institución, en base a esto podremos establecer parámetros de comportamientos para la práctica de valores en la comunidad educativa.

La utilidad de este trabajo es, justamente, la visión analítica, sintética que presenta acerca de algunas de las interrogantes claves para llevar a cabo la gestión, el reto es ayudar a construir una visión prospectiva del papel del maestro y directivos para ejercer un eficiente liderazgo en la gestión y sustentando en una clara concepción y ejercicio de valores éticos; el eje de estudio, la esencia y los fines, es el valor de las personas; el método, partir de la observación y la vivencia de quienes conforman este centro educativo; la motivación, ayudar al proceso de formación y desarrollo de una auténtica vocación de educadores.

Además permite discernir el grado de factibilidad para realizarlo en el Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia de Escudero, ya que se cuenta con la colaboración incondicional de las Autoridades del plantel y además porque la muestra con la cual se ha trabajado es representativa.

Se debe insistir también que el tema abordado se encuentra estrechamente relacionado con la realidad del plantel, encaminado a la solución de problemas y los beneficiados van a ser los 545 estudiantes con sus respectivos representantes, además del personal Administrativo, Docente y de Servicio.

La educación ecuatoriana requiere aunar esfuerzos, que conlleve a mejorar procesos de formación de la comunidad educativa, esto involucra a directivos,

docentes, estudiantes, padres de familia y el entorno, para así conseguir que esta comunidad se comprometa con los altos intereses de la sociedad y del país.

Es necesario por lo tanto, profundizar en el estudio de la ética y los valores del ser humano, orientar la gestión educativa, descubrir la actitud crítica, para determinar roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución; para así, poder asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de la gestión y liderazgo; y finalmente fortalecer este liderazgo en la toma de decisiones cuando se presente situaciones arriesgadas o inciertas.

Como profesora por vocación, deseo exhortar al resto de maestros a que se sientan orgullosos de ser parte del pilar fundamental de la formación de seres humanos y a ser agradecidos por la labor que desempeñan día a día en el seno de las aulas; recordando siempre que tenemos en nuestras manos, hoy, la formación de las nuevas generaciones a quienes se debe alumbrar. Tengo la firme confianza de que esta investigación va a cumplir con el cometido y será un aporte para los futuros líderes. Vale la pena, aunque sea brevemente, hacer un recorrido por algunas de las respuestas que se ha encontrado.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS.

2.1.1 Concepto de Gestión:

Para poder definirlo que es la gerencia, es necesario tomar en cuenta el cargo o actividad que desempeña el líder – gerente o director de una empresa u organización, el mismo que se convierte en un requisito para el desarrollo constante de dicha institución, por lo que se tomará como referencia lo que dicen los siguientes autores:

- La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente cambios necesarios y suficientes con exigencias de la realidad y en concordancia con los principios. (Lozada, 2004)
- Es la acción y el efecto de gestionar o administrar, implica el conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto o concretar u proyecto. (Piñuel, 1997)

Si se toma como punto de partida que la Gestión va uniendo fuerzas competitivas frente al manejo de una organización o institución educativa, en el sentido de desarrollo; será necesario tomar como base ciertos aspectos citados por estos autores para poder concretar y entender lo que es la Gestión, así tenemos:

Que se debe establecer cambios, teniendo claro la realidad y principios de la organización; donde se brinde confianza y solidaridad.

Bases importantes que aplicadas a la educación sería de gran ayuda, en vista de que se puede elaborar estrategias a utilizar, para tener conocimiento definido de a dónde vamos y como cumplir con los objetivos planteados.

Por lo que se puede definir a la Gestión, como una acción o un quehacer que tiene como herramienta principal la estrategia, se encamina al cumplimiento de objetivos valiéndose de la motivación y de la habilidad para fortalecer a su gente y conseguir la eficiencia.

2.1.1.1 Elementos de la Gestión

En la gestión encontraremos ciertos elementos fundamentales como son: Las organizaciones, las personas y la administración a los cuales me referiré a continuación.

a) Las organizaciones: es un sistema de actividades conscientes coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización. (Chiavenato, 2007).

Al analizar lo que es un sistema con lo que se define a la organización, se puede hablar de una estructura o un conjunto de elementos, que al integrar o asociar a personas va a cumplir metas u objetivos comunes valiéndose de ciertas habilidades que poseen, entre ellas la comunicación instrumento principal de las relaciones interpersonales y estructuras.

Toda institución educativa se encuentra rodeada de un ambiente, conocido como contexto, el mismo que tiene ciertas características que hace que las organizaciones se desenvuelvan.

Al tener estas influencias directas con el ambiente, se puede determinar en las organizaciones lo siguiente:

En el Macro ambiente; intervienen todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, etc. Que se presentan en el mundo y en la sociedad en general, dicho de otra manera todo lo que engloba las organizaciones y el medio en el que se desarrolla.

En el Microambiente; se toma en cuenta el ambiente de trabajo específico. Por ejemplo, para que una empresa tenga la capacidad de producir más y a menor precio, depende de los factores motivacionales que maneja la organización, las relaciones humanas y la ética que juega un papel importante.

Estructura de las Organizaciones: FIGURA 1

SISTEMAS	CARACTERÍSTICAS
1.- Socio – Técnico	<ul style="list-style-type: none"> . Interacción . Influencia mutua . Uso de la Tecnología. . Flujo de Trabajo
2.- Social	<ul style="list-style-type: none"> . Responden al trabajo . Desarrollan actividades comunes . Se aplican normas y valores. . Nivel de motivación al Personal. . Evaluación de actitudes individuales
3.- Gerencial o Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> . Define objetivos, estructura . Tiene políticas. . Aplica procedimientos y reglas. . Toman decisiones.
NIVELES	CARACTERÍSTICAS
1.- Institucional o Directivo	<ul style="list-style-type: none"> . Nivel más alto . Compuesto por altos ejecutivos . Se toman decisiones . Se establecen objetivos . Se planifica estrategias . Control permanente . Encontramos a las autoridades, Inspector.
2.- Intermedio o General	<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollan tareas basadas en técnicas. . Es mediador . Adecua las decisiones tomadas a nivel gerencial . Se encarga de programar y realizar tareas . Encontramos a las Áreas, Comisiones y Departamentos
3.- Proporcional	<ul style="list-style-type: none"> . Rol fundamental de la conducta individual y la motivación para el desempeño en el trabajo . Están los docentes, estudiantes y Padres de familia

FUENTE: Chiavenato, 2007

ELABORACIÓN: Rosario Troya

- b) Las personas**, se lo puede definir desde dos perspectivas; como personas: porque están dotadas de características propias y como recursos, porque están dotadas de habilidades, capacidades, experiencias, destrezas y conocimientos necesarios. (Chiavenato,2007)

Todo miembro que integra las organizaciones, se les conoce como fenómeno multidimensional, las razones son porque tienen la capacidad de influir en otras personas. Por tal motivo es importante que al tratar con personas, estas sean tratadas como tal y no como un objeto; para lo cual debe existir diversos factores

motivacionales, los mismos que conducen a las personas a elegir y realizar una acción.

El comportamiento humano se presenta de acuerdo con el grado de motivación, esta motivación (estímulo, sensaciones) se convierte en una necesidad, en un impulso al realizar una acción (tarea), la motivación es una interacción entre la situación y el individuo. Graficando esta interacción observamos:

FIGURA 2
Interacción entre la situación y el individuo



FUENTE: Chiavenato 2007

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Para que la interacción existente entre la persona y las organizaciones, sea adecuada se tomará como base el tipo de motivación que se aplique, el grado de comunicación que exista, la percepción que cada persona se forme de la otra; estos intercambios que se producen, permitirán a las organizaciones o instituciones educativas, cumplir con las metas propuestas y obtener resultados que serán la satisfacción grupal. Es importante por lo tanto vencer las barreras que obstaculizan el avance de los Centros Educativos.

c) Administración, constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible a fin de alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2007)

Toda organización se encuentra integrada por personas, seres humanos y no objetos, la misma que cuenta con un gestor – líder o coordinador técnico de recursos, este conjunto permite cumplir con los objetivos planteados.

La administración por consiguiente debe tener las siguientes funciones: Habilidad para planear, para dirigir, para organizar y para controlar.

Se debe priorizar estas funciones para que el trabajo se facilite, para que la persona que administra pueda con facilidad identificar necesidades, determinar objetivos, limitar tiempos, designar o asignar tareas y responsabilidades; esto va a permitir realizar una evaluación y un seguimiento.

Si esto lo aplicamos en la educación, obtendríamos resultados positivos, en vista de que, la relación directa con personas de toda edad (niños/as, adolescentes y adultos) con un determinado comportamiento, conlleva al desarrollo de habilidades que le permitan descubrir, comprender, predecir, controlar, promover y proponer esquemas que se convertirán en la base organizativa para mejorar la institución.

En esta interacción la herramienta fundamental son las Relaciones Humanas y la comunicación, las mismas que le van a permitir desarrollar el talento humano; día a día se debe propender a mejorar el comportamiento, creando libertad y que exista la necesidad de describir, atender, predecir, entender y mejorar dicho comportamiento.

La persona es un ser único e irrepetible, con sus valores y falencias permite que una organización logre sus objetivos. Por la capacidad que posee el ser humano hace que, al estar inmerso en una organización le dé la oportunidad de formar parte de un conjunto, demostrando cada quien sus habilidades para lograr así un trabajo eficiente, aplicando cada momento la ética.

Existen unos subsistemas de administración de los Recursos Humanos, con los cuales se puede conseguir que la comunicación e información sean permanentes, que se logre un trabajo en equipo, donde la equidad se mantiene entre todos los integrantes <Nadie es más que nadie, ni menos que nadie>>Nadie sabe más que otros> cada quien posee sus conocimientos y se desenvuelve dentro de su área.

Analizando estas frase, se puede interpretar que los integrantes se deben sentir parte de la organización <ponerse la camiseta> es una entrega total al trabajo, sin sentirse discriminado, basado en la motivación, creatividad e innovación.

Es importante que los que forman parte de la organización busquen estrategias para mejorar y mantenerse actualizados en conocimientos, deben estar en permanente preparación, que se interesen de auto educarse, para de esta manera demostrar un

trabajo competitivo; entendida a esta competencia no como rivalidad, sino más bien como preocuparse de cumplir con el objetivo común de dicha organización.

De acuerdo a la capacidad que posee cada persona se puede otorgar el cargo o puesto de trabajo, para lo cual se tomará como referencia el mercado de empleo saliente, la oferta de trabajo y la función que se va a desempeñar, de acuerdo a esto se ubicará el tipo de recursos a utilizar. Entre los recursos tenemos: financiero, humanos, mercadológicos y administrativos.

2.1.1.4 Proceso Orientativo para otorgar un cargo educativo:

Partiendo de la base, de que un Centro Educativo requiere de un Director- Gestor, esto significa que debe existir un cargo directivo al frente de la misma que, además, exterioriza su representación. De la misma manera esta persona debe ejercer esta función, no será simplemente una figura, sino que por lo contrario esta figura debe demostrar función de liderazgo y función administrativa (Quintina – Moreno, 2006).

Esta persona que se encuentra al frente de dicha institución debe realizar en primer lugar, una investigación minuciosa, aplicar técnicas adecuadas para evaluar a las personas las habilidades y aptitudes que posee; a más de los valores éticos.

Se presenta una gran incógnita ¿Cómo saber que la persona que va a desempeñar el cargo cumplirá a cabalidad su función? En todo trabajo o cargo a desempeñar es fundamental observar la eficiencia, la eficacia y la ética profesional, además que se sentirá capacitado para aplicar y aceptar reglas y normas que tendrá la organización.

La tarea, la obligación y función, engloban variables que permite a una organización salir adelante, tomando en cuenta la estructura y las personas que forman parte.

La responsabilidad a desempeñar, describe el contenido del puesto, un estudio para determinar cuál es el requerimiento, y las condiciones del mismo, para así exigir un desempeño adecuado. Por lo tanto debe realizarse una planificación y una programación.

Finalmente se realizará la evaluación, la misma que debe ser planeada, coordinada y desarrollada adecuadamente para que se obtengan beneficios a corto, mediano y largo plazo; se debe utilizar instrumentos que sean válidos y que proporcionen garantías de efectividad. La evaluación es imprescindible si se quiere tener un mejor desempeño y si se quiere evitar un despido o sanción del personal.

Una institución educativa debe tener como política principal la capacitación del personal como una inversión para mantener la excelencia, con la finalidad de conservarse en un nivel de aceptabilidad.

Es menester aplicar técnicas con las cuales se pueda mejorar el desempeño de los trabajadores, una que en la actualidad sobresalido y la mayoría de empresas la realizan, es la técnica del *coaching*, la misma que desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de la persona, mejorando su autoestima y por ende el desempeño laboral, mediante esta técnica se consigue además identificar problemas, corregir el desempeño pobre, diagnosticar y mejorar el comportamiento, además que fomenta las relaciones humanas y se encamina a mejorar la actitud.

El Gestor educativo se convierte en profesor, guía y administrador; ocupa un lugar central en relación a los docentes, por lo que demanda flexibilidad y autonomía para enfrentar conflictos o sucesos inesperados.

En el marco académico, se puede observar que existe dos puntos estratégicos en los que se debe centrar: el primero es la disciplina u organización de su centro y el segundo los planes de estudio.

La gestión implica además estar al frente de un grupo de Padres de Familia, de Estudiantes y sobre todo de una sociedad que da pasos gigantescos con el avance tecnológico, por lo que obliga a los centros educativos a dar un giro de 90° y cumplir con los requerimientos del centro, se presenta así una complejidad del ambiente escolar:

La figura 3 que se presenta a continuación, nos indica que, los centros educativos presentan una gran necesidad de buscar nuevas estrategias de organización y didácticas que se contextualizan en las necesidades del entorno para estimular a los estudiantes.



FUENTE y ELABORACIÓN: (Quintina - Moreno, 2006)

En consecuencia la gestión representado por el gestor – líder – director, es quien posee ciertas habilidades para dirigir, coordinar y encaminar a una institución, sin olvidar de que en sus manos tiene un grupo de personas con ciertas necesidades, sentimientos, emociones, y en quienes va a influir de manera positiva.

El gestor educativo sabe cómo prever el futuro (visión) tiene clara su misión, maneja estrategias, tiene aspiraciones, principios, etc. Que le permiten conseguir el éxito de su institución. Además vive el principio de su institución practicando lo que predicen, poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismo y exhiben capacidad cognitiva y encanto personal en alto grado.

2.1.2 Importancia de la Gestión Educativa:

La gestión es importante porque a través de ella se consigue la forma de conducta deseable de los miembros que integran la Institución.

Cuando la Dirección del Centro Educativo es eficiente y determinante, los miembros actúan bajo el parámetro de la moral, consecuentemente la productividad será excelente, si se planifica adecuadamente, conllevará al logro de objetivos, implementando métodos de organización y eficacia de los sistemas de control.

Para que el Centro funcione, se debe establecer la comunicación necesaria, por lo tanto se creará canales de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

Es importante también porque permite resolver conflictos por más insignificantes que sea, a partir del momento en que aparecen. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización y por más complejos que sean o se presenten, deben ser resueltos por el bienestar de todos.

La toma de decisiones por parte del gestor educativo; debe ser adecuada, ya que, de esta dependerá el éxito de toda institución.

Si la gestiones motivante consigue integrar al recurso humano y crear un compromiso en el desarrollo laboral, provocando así la autorrealización, por ende promueve la eficiencia personal.

Permite la posibilidad de lograr resultados prácticos mediante la tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

Por último, es importante porque crea líderes comprometidos, innovadores en búsqueda de un alto nivel de calidad y de servicio.

2.1.3 Tipos de Gestión Educativa

La Gestión Educativa nos conduce a realizar ejercicios de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica, por lo que se analizará:

Tipos de Gestión

FIGURA 4

Concepto	TIPOS	Enfoque educativo
Se ocupa de construir espacios de interacción y superación social.	Gestión Social	Ayuda a resolver problemas o conflictos que se presentan en la Comunidad Educativa
Se ocupa de la transferencia de datos y experiencia entre los miembros.	Gestión del Conocimiento	A nivel educativo es un recurso disponible de información y transferencia de conocimientos entre la comunidad.
Administra y organiza los recursos, para concretar el trabajo.	Gestión de Proyectos	Se lleva a cabo proyectos educativos utilizando recursos humanos, financieros y materiales y en un tiempo reglamentario.
Conjunto de diligencias dedicado al manejo del medio ambiente.	Gestión Ambiental	Busca mejorar la vida de los miembros de la comunidad educativa, mediante actividades organizadas.
Proceso que reconoce aspectos de mejoramiento.	Gestión del Desempeño	Planifica, evalúa, implementa acciones de mejoramiento. Organiza la capacitación del Personal Docente, Administrativo y de Servicio, para mejorar su desempeño
Conjunto de actividades encaminadas a alcanzar eficacia y efectividad.	Gestión Estratégica	Con la planificación y aplicación de estrategias se consigue la eficacia pedagógica, administrativa, comunitaria y cultural.
Conjunto de niveles de competencias y destrezas.	Gestión Pedagógica	Conlleva a la calidad de enseñanza, sirve como instrumentos para los Docentes y Autoridades.
Es un sistema de conocimiento y práctica	Gestión Tecnológica	Es un proceso de creación, desarrollo, transferencia y uso de la Tecnología para una educación innovadora.

FUENTE: Antúnez s. 1993 (Hacia una Gestión Participativa)

ELABORACIÓN: Rosario Troya

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO.

2.2.1 Concepto de Liderazgo.-

En el ámbito educativo, a diario se observa la presencia del liderazgo que puede ser personal o colectivo; los siguientes conceptos o definiciones permitirán aclarar términos que se maneja y son muy comunes dentro del estudio del liderazgo:

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, se conoce al término **Liderazgo** como: la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Liderazgo: “Es un proceso que puede ser desempeñado por una sola persona o en responsabilidad compartida, con un rol único de dirigir, coordinar y supervisar las acciones del grupo con total y absoluta libertad en el poder de toma de decisiones de forma íntegra”. (Bernard – Risler 1988)

Liderazgo: es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos. (Chiavenato, Idalberto 2007)

Del mismo autor se define al **liderazgo** como la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o restaurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. Los integrantes del grupo tienen como expectativa satisfacer sus necesidades de bienes morales, de excelencia humana, confianza y relación de adhesión.

Todos estos conceptos nos conlleva a definir al Liderazgo Educativo como un viaje con un fin determinado, donde se contribuye responsablemente y se comparte experiencias educativas; en el que cada uno de los miembros de la institución sienten la influencia y el poder de un líder, quien se convierte en el orientador, coordinador, guía de este grupo o equipo.

En este caso el Líder educativo, (no importa el rol que desempeñe) es el que contribuye a la creación de nuevas expectativas para mejorar el aprendizaje (es

innovador), es el constructor para compartir nuevas metas y visiones, además, crea relaciones fuertes, trabajo colaborativo, crea alianzas, infunde la democracia, comprende y lidera el proceso de cambio. La influencia del líder va más allá de los límites formales de la institución, porque busca el crecimiento, fomentar y cultivar los valores.

En virtud de lo expuesto, resulta claro que, el liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

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

En los sistemas grupales, el término LÍDER es siempre un factor importante a la hora de poder seguir patrones y reglas. Existen, de hecho, características comunes entre líderes del mundo globalizado, que son las que lo definen.

En síntesis, podemos decir que la formación de buenos líderes influye en las competencias relacionadas a la producción de buenos resultados. De esta forma, se puede asegurar que mientras existan profesores líderes la calidad educativa va a ser buena.

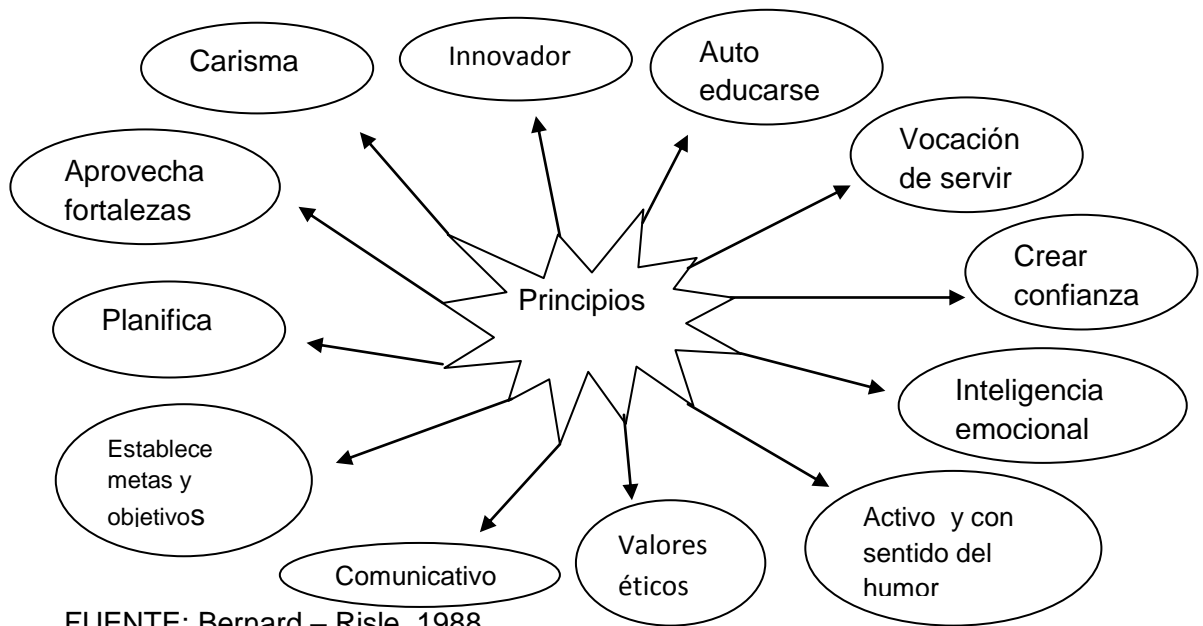
Para que una institución educativa pueda dar el mejor servicio es indispensable que cuente con una persona que lidere de forma adecuada. Hay que tener siempre presente que el liderazgo tiene una aplicación muy importante en la vida, a nivel familiar y en el trabajo; por lo tanto, es preciso que se conozcan sus motivaciones, para que la institución alcance su objetivo primordial.

Principios del Liderazgo Educativo

Es imposible que el ser humano se desligue de sus emociones, por lo que es conveniente crear conciencia acerca del rol que cumplen como líderes, para lo cual deberá manejarse y mantener ciertos principios que le van ayudar en su rol, así pues, vamos a observar la figura 5:

Principios del Liderazgo Educativo

FIGURA 5



FUENTE: Bernard – Risle, 1988

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Cuando un Líder Educativo, aplica estos principios como prepararse continuamente, ser optimista, seguro, alegre, positivo, entusiasta, posee una gran habilidad y potencialidad, esto le conlleva a no etiquetar a los demás; su gran sentido desarrollado hace que pueda controlar sus emociones, perfecciona la empatía y mejora la calidad de vida en la institución y fuera de ella.

Una vez que se ha revisado los principios que debe poseer un líder, se puede deducir que, un “Verdadero Líder” será capaz de:

- Saber cómo y cuándo guiar a la gente con participación y compromiso.
- Tendrá la habilidad de compartir la visión y misión que va a mantener a ese grupo y sacarle adelante.
- Establece estándares demasiado altos, que lo lleva a creer que cualquier cosa es posible y puede realizar.
- Tiene la capacidad de desempeñar tres funciones: ser líder, ser administrador y ser asesor.
- Por ende será capaz de crear nuevos líderes.

Para reafirmar lo expuesto, se puede agregar que, el líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula, sobre todo hace frente a los fracasos.

Un buen líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa. El ideal del líder educativo, es aquel que se enfrenta a los reclamos sociales de la información, en cuanto a los sistemas nuevos de enseñanza, como son el internet y los medios de comunicación masiva, y los utiliza a su favor, ya sea en aplicación o en aprendizaje propio y para el colectivo.

Una institución educativa que ha adquirido prestigio se la reconoce, porque detrás de esa buena calidad existe el trabajo y la organización de un gran líder, el mismo que se ve reflejado en sus alumnos.

La responsabilidad del Director/a será mantener el prestigio y mejorar el liderazgo, para lograr esto, se requiere la ayuda y colaboración del cuerpo docente; así la tarea será más sencilla y se alcanzará la tan anhelada calidad educativa.

Se debe tener presente, que una institución educativa se encuentra inmersa en una determinada cultura y, al mismo tiempo, crean una cultura propia conformada por normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

Hablar de liderazgo parece sencillo, pero este conjunto de relaciones, sistemas y procesos que pocas personas ejercen de manera individual, es un papel que tiene que asumir el líder que ayuda con su visión y misión compartida, para conseguir que el trabajo salga adelante con niveles de calidad verdaderamente competitivos.

2.2.2 Tipos de Liderazgo.-

Si partimos de la necesidad que posee el ser humano de interactuar entre sí, es muy sabido que en el mundo profesional de las organizaciones, lleno de presiones el conocimiento de los principios no lo es todo, se hace imprescindible desarrollar las capacidades y ponerlas en práctica.

Esto se observa, cuando el líder toma una decisión adecuada porque su facultad humana, el entendimiento y la voluntad que pone de manifiesto a diario, hace que vaya adquiriendo hábitos y los perfeccione.

Para hacer referencia a los tipos de liderazgo mencionaré al Autor Manuel Contreras, (2006) quien en su obra el Poder de Liderazgo, presenta tres tipos:

1. **Liderazgo Transaccional:** es el intercambio, interacción o influencia que el líder realiza con sus colaboradores, quienes a su vez, se convierten en líderes y agentes del cambio.
2. **Liderazgo transformacional:** es el que provoca cambios en las convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión.
3. **Liderazgo servidor:** es el que no busca poder, pasa inadvertida, lidera sin pretenderlo, siempre encuentra sentido en lo que hace, motiva el trabajo de sus colaboradores, su capacidad está basada en la influencia de autoridad y potestad.

2.2.3 Características de cada Tipo de Liderazgo.-

Del mismo autor, se resume las siguientes características:

A. Liderazgo Transaccional:

Se orienta a transformar creencias, sentimientos y actitudes de los seguidores. Lo que hace que interactúen e influyan en la organización.

Promueve y cultiva una visión con sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, para lo cual, el Líder, reconoce esfuerzos, busca potenciar a los miembros de la organización.

Origina cambios, tiene carisma, motiva para obtener altas expectativas, por lo que ve como fundamental prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores, sobre todo respeta las diferencias individuales.

Proporciona nuevas ideas y enfoques, ayudado de la motivación busca comprometer a los líderes y a sus seguidores, elevando así la conducta humana.

Es creativo, no se conforma con lo ya inventado por otros, comparte toda la información, el trabajo y las ideas con sus colaboradores.

Utiliza como herramienta la visión de futuro, manifiesta en todos sus actos la vocación por el trabajo.

Uno de los valores más grande que posee es la práctica de la Ética, con la que en todo momento se muestra ante sus colaboradores.

Facilita y apoya el desarrollo de sus colaboradores, pero siempre les mantiene controlados.

B. Liderazgo Transformacional:

Hace concesiones a los intereses personales utilizando las recompensas para de esta manera conseguir resultados, esto implica corrección – retroalimentación negativa – crítica – sanción.

Identifica las necesidades sociales de los miembros para cumplir los objetivos, inspirando a sus seguidores para poner esfuerzos extra y así lograr las metas.

Tiene claras las funciones y tareas, por lo que establece una estructura organizacional.

Premia el desempeño y reprimen cuando hay bajo desempeño, por tal razón el trabajo lo realiza intensamente para servir con eficiencia y eficacia.

Mantienen una dirección de calidad mediante el control, para lo cual se sirve de compensaciones para motivar.

Aplican medidas correctivas en el caso de no cumplir con los objetivos establecidos, es por esa razón que aplica normas, pero también observa y busca la forma de desviar las reglas.

Evita tomar decisiones, una cualidad especial es que comunica las altas expectativas y busca un consenso para la toma de decisiones.

Los líderes transformacionales son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente, clarificando las expectativas y proporcionando reconocimientos cuando se consiguen los objetivos.

C. Liderazgo Servidor:

Este tipo de liderazgo, es tomado como servicio; lo que involucra un gran cambio de paradigma para el desarrollo personal de quienes crecimos y fuimos educados para verlo, buscarlo desde la cumbre de la pirámide. Se debe buscar nuevos modelos de ideas y de pensamientos, dejar de lado hábitos y patrones del pasado que nos ayudaron al desarrollo de la organización

Entre las características más relevantes se encuentra:

Que este líder es, transformador o carismático, que no es lo mismo decir manipulador, ya que siempre se comporta mirando el bien de sus colaboradores.

El líder actúa con el ejemplo, por lo que posee ideas claras, convicciones profundas y principios sólidos.

Se preocupa por cultivar la prudencia, es justo, procura el bien para los demás y el suyo propio.

Tiene capacidad de resistir y la capacidad de emprender, por lo que demuestra ser perseverante, no se da por vencido con facilidad.

Tiene gran capacidad de comunicarse con cada miembro del grupo.

Es humano, alegre, tiene expresión positiva y posee un gran espíritu de servicio por lo que a cada paso se muestra la generosidad.

Es humilde, se conoce tal cual es, sus habilidades, debilidades y falencias.

Es solidario y sabe cómo hacer las acciones al interior de las organizaciones.

En consecuencia la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo que mantenga el equipo directivo.

Si existe el apoyo de la comunidad educativa, se convertirá en un factor importante para que el liderazgo sea de calidad y efectiva, por lo tanto se puede concluir que el liderazgo es clave para lograr precisamente esta efectividad y calidad escolar, con el correcto manejo de estrategias, contando siempre con el apoyo de los miembros; esto permitirá que el trabajo sea menos pesado.

El líder esta siempre preocupado en buscar la manera en que resolverá los problemas, para lo cual deberá desarrollar el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar.

De esta manera se contribuya a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezca la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social, además tener siempre presente que los seres humanos poseen la capacidad de liderar por lo tanto se debe asumir con responsabilidad esta misión para hacer bien las cosas, a través de la autodirección y responsabilidad.

2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

En las últimas décadas las universidades del país y las organizaciones se han preocupado por estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, relacionándolo con la cultura y el clima institucional.

Para plantear las diferencias existentes es importante conocer que un Directivo no necesariamente es un líder a pesar de que su rol lo exige, pero definitivamente un Directivo que posee los atributos de la inteligencia emocional es un líder, con ciertas ventajas como son: la auto-regulación emocional y la empatía con su grupo de trabajo. Esto no significa que nunca se enoja, entristece o desmotiva. Observemos a continuación las diferencias existentes:

FIGURA 6

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	
DIRECTIVO	LÍDER
<p>Ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado.</p> <p>Es autónomo y flexible para responder acontecimientos inesperados.</p> <p>Cumple con los objetivos sin pensar en los resultados.</p> <p>Relación de jerarquía, la autoridad es superior a sus empleados.</p> <p>Limitadamente involucra a la gente en la planificación y la solución de problemas.</p> <p>Demuestra cierta desconfianza de los empleados que conoce su trabajo.</p> <p>No da mucha importancia a los problemas que se presenta.</p> <p>Comunica sólo lo necesario y controla la información.</p> <p>No se interesa por conflictos entre los miembros del personal.</p> <p>Los acuerdos del grupo se modifican por conveniencias personales.</p> <p>Se observa el abuso de poder.</p> <p>Las acciones limitadas ponen en riesgo la forma de trabajo.</p> <p>A pesar de que busca conservar el equilibrio, no lo consigue en su totalidad.</p>	<p>Es un agente de cambio.</p> <p>Frente a acontecimientos inesperados comparte con sus seguidores las soluciones</p> <p>Cumple los objetivos pensando en los resultados que va a obtener.</p> <p>La relación es interpersonal, conduce a la libertad.</p> <p>Las planificaciones y toma de decisiones lo hace siempre en consenso.</p> <p>Comparte sus visiones y actúa de acuerdo a ellas.</p> <p>Fomenta el trabajo en equipo.</p> <p>Hace que la gente se involucre y realice las actividades con gusto y comprometidos.</p> <p>Busca personal que les agrade sobresalir para trabajar de forma constructiva.</p> <p>Todos los miembros del equipo son responsables de solucionar los problemas.</p> <p>Se comunica total y abiertamente con sus seguidores.</p> <p>Interviene a tiempo en los conflictos.</p> <p>Se esfuerza por ver los logros individuales y los del equipo.</p> <p>Las acciones sin límite hacen que la forma de trabajo sea eficiente.</p> <p>Posee un carisma especial.</p>

FUENTE: Quintana – Moreno (2007) - (Bernard – Risler 1988)

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Analizando el contenido de la Figura 6, se puede discernir que la diferencia entre directivo y líder es escasa, en todo caso el Directivo tiene que pulir algunas situaciones para conseguir que su liderazgo sea efectivo, mencionaré unas características que se debe tomar en cuenta:

- Deben ser innovadores, progresistas, creativos, estar dispuestos al cambio.
- El Director - líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos y buscando siempre alternativas que no solo sean satisfactorias sino también óptimas.
- La toma de decisiones deben ser progresivos y razonados.
- Es primordial que se desarrolle moralmente, y de manera ética, para que el desempeño sea eficaz y eficiente.
- Estar siempre atento a buscar el nivel apropiado para adaptarse a situaciones considerando la esencia y la flexibilidad para elaborar, planificar, ejecutar y evaluar proyectos.

2.3.1 Estilos de Liderazgo:

En el tema anterior se estudió la existencia de ciertos tipos de liderazgo, es primordial conocer el estilo de liderazgo que las instituciones deben manejar, por lo que se tomará en cuenta lo que menciona Bernard – Risler (1988)

A) Líder Autócrata: conocido más bien como jefe, es el que ejerce autoridad y mando, inspira miedo, tiene la idea de que solo él sabe cómo se hace las cosas, ordena, maneja a las personas como fichas (a su antojo) llega a tiempo, asigna tareas, controla y observa que cumplan.

B) Líder a Rienda Suelta: Les deja hacer el trabajo sin su participación, espera que salga bien y que se le informe en el caso de tener problemas difíciles, es condescendiente, no tiene autoridad, permite que realicen a su manera las actividades, se deja ordenar por los miembros del grupo.

C) Líder Participativo: Considera a la autoridad un privilegio de servicio, inspira confianza, enseña cómo hacer las cosas, no ordena más bien comparte las actividades, no trata a las personas como cosas, llega antes de tiempo, actúa con el ejemplo, comparte ideas, participa y toma decisiones en conjunto. Sobresale por sus cualidades, piensa primero en sus compañeros, sabe organizar espontáneamente

un grupo, se preocupa por ser un ejemplo digno de imitación, y se esmera por su autoformación.

En base a esta propuesta es menester deducir que, el líder se forma en primer lugar en la casa con el ejemplo positivo de los padres, en segundo lugar en la escuela, en el colegio, en la universidad y por último en la relación con los demás y a través de experiencias diarias.

El liderazgo empieza con la vida al igual que la educación y se va desarrollando con el pasar del tiempo, acompañada siempre de una acumulación de experiencias positivas y negativas las mismas que forman a toda persona.

Una persona es líder cuando del resto de personas sobresale por sus cualidades, el líder puede estar siempre presente en el campo social, político, cultural, pero específicamente encontramos también a nivel educativo, público y privadas, existe líderes en todas partes, con la diferencia de que en unas personas se manifiesta en mayor escala y otras en menor escala.

En consecuencia el líder es una persona que guía y a la vez aprende, sabe a dónde llegar, posee una escala de valores definidos, conoce sus posibilidades y limitaciones, usa responsablemente su libertad y ante todo admite la existencia de otra persona ofreciéndole una relación cordial y solidaria, fomentando la lealtad, disciplina y honradez.

Dada la naturaleza de los seres humanos, de socializarse, de no estar solos, de vivir en comunidad, tiende a agruparse y de esa manera a satisfacer sus necesidades.

Esta necesidad la podemos observar en todos los niveles sociales, a toda edad y por cualquier asunto común que surja en la vida diaria.

2.3.2 Importancia del Liderazgo

Es importante porque con la existencia de un líder se demuestra la gran capacidad de guiar, dirigir, orientar.

Si la organización o institución no tuviese la existencia de un líder no se podría llevar a cabo una planificación adecuada, control y procedimiento de organización.

Es vital para la supervivencia o existencia de cualquier organización.

La presencia de un liderazgo dinámico presenta técnicas diversas de organización, y por eso logran conseguir el éxito, además se requiere la presencia de un agente de cambio.

Porque se requiere de personas que sean capaces de juzgar con equidad y prudencia.

Perfil del Director del Centro Educativo

Una de las condiciones o prerrequisitos fundamentales, implica las facultades y potencialidades que un Director presente ante el grupo o centro educativo al que va a dirigir, por lo que se considera como fundamental, el desarrollar un perfil específico en las Áreas en las que se va a desenvolver, así tenemos:

FIGURA 7

PERFIL DEL DIRECTOR	
ÁREA	CARACTERÍSTICAS
Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de liderazgo y convocatoria . Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad. . Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones. . Capacidad de comunicación y mantener buenas relaciones con la comunidad educativa. . Desarrollar las capacidades humanas con los distintos actores educativos. . Conocer y aplicar métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollar competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas. . Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo. Identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales. . Mantener técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa. . Aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> . Manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuado de la institución. . Aplicar normas, técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo. . Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

FUENTE: Ley de Educación Orgánica Intercultural 2010

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Si el liderazgo es una estrategia de desarrollo para guiar su vida y de otros grupos humanos, es ante todo perfeccionamiento de los seres humanos desde el punto de vista ético, así como a través de la reflexión, la práctica de valores, la búsqueda de la verdad, la bondad, la justicia en todos los actos de la vida; es algo que le caracteriza al directivo para ser un verdadero líder.

2.5 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN: CONCEPTO, VALORES Y EDUCACIÓN, ÉTICA, RELACIONES HUMANAS

2.5.1 Definición de Valores:

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta, estos involucran a nuestros sentimientos y emociones.

De la misma manera se los puede considerar como creencias de que algo es preferible y digno de aprecio, los valores se expresan en comportamientos y opiniones que son manifestadas de manera espontánea.

Cada uno de los seres humanos tiene la capacidad de construir su propia escala de valores, esto implica que las personas prefieren unos valores. Estos valores que se convierten en lo más importante para las personas llegan a formar parte de su identidad, orientan sus decisiones frente a deseos e impulsos y fortalecen el sentido de la necesidad del ser.

Los valores se aprenden desde la infancia y a cada persona les asigna un sentido propio, aunque a todos nos enseñen que la honestidad es algo deseable y todos lo aceptemos como tal, en cada uno de los seres se presentará y se sentirá de diferente manera.

Cada persona, niño/a, adolescente guían sus valores de acuerdo a la necesidad que experimenta y autonomía, por ejemplo: amistad - autonomía; en cambio las personas adultas plantean nuevas prioridades, como por ejemplo: salud - éxito profesional - responsabilidad.

Existen valores que perduran a lo largo de la vida de las personas.

Valor es: “toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente” (López de Llergo, 2000)

Cuando hablamos de valores también encontramos una estrecha relación con lo que es: la norma, la virtud, el bien, y como nos indica el autor mencionado es un lenguaje que lo hablamos a nivel general sin importar estatus económico, raza, religión; los valores están inmersos en todas las personas la única diferencia es que unos lo practican y otros no.

Los valores se encuentran estrechamente relacionados con los hábitos, los mismos que son una forma de actuar de las personas sea de manera positivas o negativa, se lo realizan mediante la voluntad.

2.5.2 Valores y Educación.-

Los valores dentro de la educación se convierten en la esencia misma o el contenido de la acción educativa.

El Valor del bien, es vida y luz, el espíritu es poder positivo para construir la familia y una nación sana y progresista; la virtud no se aprende con la fuerza de la palabra, sino con el ejemplo sencillo de los adultos. (Morán Márquez, 1995)

Es importante para educar en valores, conocerlos bien, apropiarse de ellos, practicarlos e interiorizarlos, va a permitir que la educación sea auténtica e integral, por lo que la educación en valores es tarea y compromiso de todos

Familia y educadores deben tener claro que la educación funciona en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene como responsabilidad específica integrar todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

La escuela como institución de origen cultural, fue creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa, familiar, en aquellos aspectos que rebasan la posibilidad del microambiente familiar, es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, facultades y la asimilación de valores.

Una persona que posee y practica valores, es una persona valiosa y siempre lo será, por tal razón, en cada acto de la vida de las personas se observa la práctica de valores.

2.5.3 Valores que se Forman en el Sistema Educativo.-

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variadas, pero en todos los casos, habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios:

El ejemplo de los educadores, la convicción versus la imposición y la formación de la voluntad. (Chavarría 2007)

El maestro debe practicar valores para ser un reflejo vivo para sus estudiantes, así demuestra su esfuerzo y vocación, ya que debe apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como última finalidad, para mantener un marco motivador como referencia.

Se debe establecer el manejo de información y comunicación saludable, el uso adecuado del tiempo libre, tanto niños como adolescentes se identifican y toman como referencia a los padres, educadores, por lo que es importante mostrar siempre positivismo, ser sanos en la práctica de valores para convertirse en el modelo, la referencia del futuro de calidad.

Si los valores involucran nuestros sentimientos y emociones, no deben ser impuestos, sino más bien estas creencias y convicciones debe nacer y mostrarse como una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, comportamientos y opiniones que se mantienen de manera espontánea.

El perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal, el mundo en el que vivimos está sometido a cambios continuos y profundos en todos los niveles de la vida, ya sea en lo social, económico, cultural, etc.

Se dice del ser humano, que es el único ser vivo que necesita un prolongado período de maduración para valerse por sí mismo, por tal motivo, el hombre y la mujer en su devenir se ve sometido a estos cambios de tal manera que le configuran como persona irrepitible, distinta del otro. (Chavarría 2007)

Según el mencionado autor, el hombre para subsistir en la vida, entre otros instrumentos, utiliza el de los valores como remedio para vivir en armonía, por tal razón se podría decir que las esferas de valor son armonizables, estos valores se enlazan entre sí integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona.

Por el hecho de coexistir es posible mantener un equilibrio que conlleva a un proceso de perfeccionamiento, no se puede dar de manera aislada porque un valor se complementa con otro, por ejemplo: la justicia, la libertad, la belleza hacen de nuestro mundo habitable y humano.

La gran sabiduría consiste en aprovechar lo bueno sea cual sea su procedencia, es por eso necesario o imprescindible que en la práctica de valores no se aísle a ninguno.

En consecuencia, el ser humano para satisfacer cualquier tipo de necesidad debe escoger entre lo correcto y lo incorrecto, entre el bien y el mal, entre lo justo y lo injusto, entre lo espiritual y lo material, entre lo bello y lo feo, a cada paso está tomando decisiones, esta capacidad de elegir una escala de valores, crea responsabilidad para su crecimiento personal

Los valores se encuentran relacionados con la moral de la persona es importante que incluyamos otro término con el cual se identifica y forma parte del carisma del profesor, esta es la "Ética".

2.5.5 Definición de Ética:

Hoy en día, se convierte en una necesidad manejarse en un ámbito de responsabilidad; la globalización, la influencia de las Tic, la modernización, hace que las personas se olviden de practicar valores, hábitos, se deja de lado la ética.

Por tal razón, es importante conocer que es la ética.

Este término procede de la voz griega <<ethos>> que significa uso o costumbre. Aquí se utiliza como sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino <<mos-moris>>, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre. (Manuel Guillén Parra, 2006)

Se puede deducir que la ética se presenta como un conjunto de normas sobre lo que está bien o está mal, comportamiento o cualidades de las personas; por lo tanto la relación existente entre ética y comportamiento humano supone un conjunto de cualidades que son propias del ser humano.

Estas cualidades se van desarrollando con su forma de ser y actuar, lo que contribuye a la perfección de la persona, creando en ella una virtud, confianza, un clima adecuado para mantener buena comunicación con los demás.

El mismo autor dice que la ética nos hace referencia a la calidad humana que cada ser posee, actuar bien hace que el individuo se identifique como persona, en la cual

se puede confiar de modo habitual, lo contrario sería el mal con lo cual la persona sería algo que deshumaniza.

Por ejemplo: un estudiante de 10 años de edad, presenta un comportamiento inadecuado, la maestra indaga y se entera que a los 6 años fue víctima de una violación y que viene arrastrando ese comportamiento desde entonces; la maestra se interesa por su situación, crea un clima de confianza y logra mantener una comunicación adecuada; un compañero maestro por curiosidad trata de averiguar que le sucede al estudiante, ella mantiene una actitud discreta y conversa solo lo necesario o lo que el estudiante permitió que diga.

Se entiende por Ética a la mayor parte de tradiciones filosóficas y religiosas que establecen como una norma básica o <<**regla de oro ética**>>: “Haz con los demás lo que quieres que hicieran contigo”. (Guillén Parra, 2006)

Cuando hace referencia al bien ético lo relaciona con la existencia de valores, virtudes, hábitos correctos, buscar actitudes que conlleve a hacer el bien a uno mismo y a los demás.

No se puede dar a otro algo que no tenemos, si yo confío en mi persona podré brindar confianza a los demás y los demás confiarán en mí, pero si por lo contrario tengo gran desconfianza en mi persona, jamás podré confiar en nadie.

La regla de Oro mencionada por el autor, se convierte en una condición para vivir y reafirmar el honor de una persona, de la misma manera sucede con el sentido ético, ya que, con ello se pierde la confianza, se crea la inseguridad y se antepone una barrera para actuar frente a un conglomerado humano.

Por lo que se puede considerar que el bien y el mal ético existen, ya que el comportamiento va de la mano con los valores, en conclusión:

- Un buen comportamiento implica práctica de valores
- Un mal comportamiento implica la falta de valores

Es importante por lo tanto cuidar y crear nuestra autoimagen que será como un curriculum o carta de presentación ante los demás.

2.5.6 La Ética en las organizaciones:

Dentro de las organizaciones, la ética presenta las siguientes características descritas por el autor Manuel Guillén Parra, 2006, a las mismas que se las resume de la siguiente manera:

Es un modo acostumbrado de actuar, por lo que construye a la persona, da vida armónica y busca la excelencia, permitiendo así, formar en el ser la flexibilidad, sinceridad, y transparencia.

Es un saber para y un saber desde la perfección personal, la calidad ética del individuo parte de la confianza.

No es sinónimo de cooperación benéfica, solidaridad de gobernar, tiene como conocimientos básicos: bienes, normas y virtudes.

Construye un liderazgo para tener orden, optimismo, lealtad, fidelidad, esto genera satisfacción y motivación personal en el trabajo.

Se supone exponer, pero nunca imponer, en consecuencia amplía la libertad, nunca se termina de aprender.

Posee características propias, por lo que asegura de que sus miembros sigan siendo humanos y contribuya a que sus miembros sean mejores y den un buen servicio.

2.5.7 Ámbitos de la Ética en las Organizaciones:

El trabajo humano y su vinculación con la dimensión del trabajo son elementos claves en las organizaciones; así el papel de la ética tiene tres ámbitos: *El Propio*, *El Trabajo Directivo* y *El papel de los Mandos Intermedios*. (Manuel Guillén Parra, pp. 29-30)

2.5.7.1 El Propio de cualquier trabajo:

Tendremos como característica principal que la Ética se convierte en una ocasión de desarrollo personal, en un lugar para la realización propia, que contribuya a su propio bien y al de los demás. Debe constituirse en una aportación positiva para la sociedad; una segunda característica será la libertad y capacidad de autodeterminación, es decir, acerca de lo que se quiere llegar a ser.

El trabajo por lo tanto es auténticamente humano acompañado de libertad, pero con responsabilidad.

2.5.7.2 El Trabajo Directivo:

La capacidad que tienen los directivos para planificar, organizar y controlar o influir de manera adecuada en la conducta de otros, tomando en cuenta el tipo de motivación que como autoridad brinda a sus trabajadores, el mismo autor hace referencia a las fuentes de poder como la recompensa, el coercitivo, el legítimo, el experto y el de referente.

La autoridad debe apoyarse en la confianza que es el mejor camino para seguir construyendo confianza, esto implica que la relación entre jefe y subordinado no son estáticos ya que están en permanente dinamismo.

2.5.7.3 El Papel Clave de los Mandos Intermedios:

El mando intermedio debe tener la capacidad de poner en práctica hábitos operativos intelectuales y prácticos. Su trabajo consiste en entender lo que se les enseña aprendiendo sin desvirtuarlo, sin aprovechamiento indebido de lo recibido, sin transmitirlo a quien no debe conocerlo, por lo tanto debe saber, saber hacer y saber vivir.

Una virtud importante también es el ser prudente ya que de esta manera podrá distinguir lo que es bueno y lo que es malo, para seguir o huir de ello.

Lo fundamental es, buscar el punto de partida, que es todo aquello que contribuya a la perfección del ser humano y al florecimiento personal. Una persona jamás podrá ser tratada como un objeto inanimado o cosa, ya que es un ser humano que busca libremente lo que es mejor para su bien y diferencia lo que es malo.

Para esto intervienen los dinamismos naturales, como es el auto conservación individual y colectiva, la experiencia estética, el conocimiento racional, la relación con los demás y con el entorno; jamás el ser humano va a reaccionar por instintos, estos son exclusivamente de los animales.

De cada una de estas dimensiones se desprenden los bienes fundamentales que implica la vida percibida por la razón, la belleza, el agrado, el deleite. El bien y la verdad en sentido ético que sólo el ser humano puede hacer, por ejemplo, la

curiosidad que tiene una persona por conocer la realidad que le rodea. La realidad (DIOS) de la cual los animales u objetos no disciernen, de la misma manera el respeto al medio ambiente y la relación del dominio pero siempre actuando con la razón, estos bienes fundamentales se relacionan con las virtudes o hábitos y con los valores. (Parra 2006)

En la referencia hecha por el autor es fundamental resaltar la diferencia que hace entre el ser humano y lo animales, el hombre calificado como ser racional; sobre todo considerar como realidad la existencia de Dios, mediante el cual las personas buscamos el camino para practicar valores en la vida diaria, en la familia, en la escuela, en las oficinas, en las calles y en cualquier lugar que nos encontremos.

De esta manera se van abriendo grandes esperanzas para las nuevas generaciones y en general para el entorno en el cual vivimos.

2.5.8 La Familia y la Escuela:

Los dos agentes socializadores y formativos más importantes del ser humano en las primeras etapas de su vida, es sin lugar a duda la familia y la escuela. (Zubiría 1995)

Esto implica que cada uno juega un papel preciso e insustituible, a ambos les corresponde reunirse y colaborar para modular individualmente el proceso de formación de cada estudiante, para de esta manera hablar de una educación integral.

Como se puede observar, tanto la familia como la escuela, desempeñan un papel fundamental, por lo que es primordial compartir el trabajo y no dejar a la escuela que se haga cargo de la formación del niño o adolescente; los padres deben convertirse en agentes activos de la educación de sus hijos.

Como profesionales de la educación, es deber devolver a los padres su papel de padres, ayudándoles a redescubrir sus capacidades, para que sean capaces de descubrir a sus hijos, se debe concretar el compromiso de educar en valores.

Recordemos que los valores reflejan la personalidad del ser humano son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad.

Por lo tanto, ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia, quienes somos y que medios pueden conducir el logro del objetivo fundamental al que todos aspiramos, que es la plenitud.

2.5.9 Las Relaciones Humanas y el Servicio de Calidad

Toda persona tiene por costumbre, necesidad, satisfacción y/o naturalidad, relacionarse con seres humanos desde diversas perspectivas, por ejemplo: conversando, ¿Llamarías a esto relaciones humanas?... de por sí lo es, en tanto que nos acercamos a una significación popular... ¡Qué conversador es!, ¡Que sociable! ¿Pero será auténtico? O es una manera de apoyarse psicológicamente a través de los demás, pero también puede que sea natural y espontáneo en esa persona.

Los seres humanos somos tan complicados e impredecibles que no nos conocemos realmente, es allí donde nace la necesidad de mejorar nuestras relaciones con los demás y aprender a cuidar nuestro mundo interno (emociones) y nuestro mundo exterior (comportamiento). Existe un factor independiente en las relaciones humanas, que es la personalidad. (Vásquez 1999)

La personalidad congrega una serie de factores individuales que a su vez configuran una forma peculiar o particular de ser. Es aquella que da un tinte especial ante los demás, es aquella que da singularidad dentro de nuestra propia familia y grupo social.

Todas las personas tenemos formas distintas de ser, por eso nos diferenciamos unos de otros; algunos son “tranquilos” o “introvertidos”, otros son “inquietos o extrovertidos”, por otro lado, son “buena gente” o seguros de sí mismos y otros “coléricos”, “mandones”, “cachacientos”, “sobrados”, “autosuficientes que nos confirman que son personas con falta de seguridad.

Por tal razón, esta inseguridad la vamos eliminando en las relaciones humanas, en la interacción entre personas, para de esta manera poder brindar un servicio de calidad que es de mucha importancia en las Instituciones Educativas.

Los valores son los que marcan la calidad de vida que tienen los seres humanos y del futuro que les espera, son la fuente del ser y su complemento esencial son los hábitos.

Cuántos objetivos y proyectos no se realizan simplemente por falta de tiempo o por no haber perseverado lo suficiente, en la vida de los inconclusos, su característica principal es dejarlo todo a la mitad.

Somos lo que hacemos, si soy una persona afable y optimista, sé que en el fondo soy una persona que vivo del valor de la alegría; si soy una persona que mantiene aseado todo lo que me rodea, aprecio la limpieza; si me preparo constantemente, valoro la superación; si llego a tiempo a todos los actos, para mí es importante la formalidad y puntualidad.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1.- Participantes:

El universo se encuentra establecido por 61 personas entre ellos Docentes, Autoridades, Padres de Familia y estudiantes pertenecientes al Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia”, las 61 personas, número representativo de individuos fueron seleccionados al azar y tomando criterios de forma aleatoria para que los resultados que se obtengan sean significativos, posean valores y no permita ser manipulados de acuerdo a los intereses de la investigadora, por tal motivo se encuentran comprendidas de la siguiente manera:

Tabla Nro. 1.

Personal docente de la Institución Clasificados por Sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	17	68
Masculino	8	32
Total	25	100

FUENTE.- Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia

ELABORACIÓN: Rosario I. Troya

Las Autoridades del centro, son los representantes legales, poseen la responsabilidad para que se cumplan con los fines del centro o programas educativos respectivos.

Los docentes por su parte, son educadores que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planteamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

Considerando que el sexo es la condición orgánica que distingue al varón de la mujer y se encuentra representado por el género, se puede observar que el 68% del personal que laboran en la institución pertenecen al sexo femenino y el 8% al sexo masculino, lo que demuestra que son las mujeres quienes predominan en el Plantel como Docentes.

Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
47– 66	2	8
40 – 50	4	15
32 – 40	19	77
Total	25	100

FUENTE.- Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia

ELABORACIÓN: Rosario I. Troya

La edad es considerada como un período de tiempo, de vida que un ser humano tiene, se puede determinar que en el centro educativo encontramos que el Personal Docente y Administrativo están entre las edades de 32 a 40 años cumplidos lo que equivale al 77%. Esto nos permite discernir que la mayoría del personal del plantel se encuentra comprendida en la edad adulta.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución Clasificados por Años de Experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
18 – 25	8	31
9 – 17	7	27
1 – 8	11	42
Total	26	100

FUENTE.- Colegio Fiscomisional "María Augusta Urrutia

ELABORACIÓN: Rosario I. Troya

Se puede catalogar como años de experiencia al tiempo de permanencia en el ejercicio de la labor educativa del centro, por lo que nos encontramos que un 42% han laborado de 1 a 8 años, esto significa que en su mayoría los profesores son relativamente noveles.

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución Clasificados por Títulos Académicos.

Nivel	Frecuencia (f)	%
Cuarto Nivel	4	15
Tercer nivel	21	81
Segundo Nivel	1	4
Total	26	100

FUENTE.- Colegio Fiscomisional "María Augusta Urrutia

ELABORACIÓN: Rosario I. Troya

Es considerado Título Académico a la distinción que los Docentes del Plantel obtuvieron en sus años de estudio, por lo que se puede observar que un 81% de los Profesores poseen la Licenciatura, un 15% han obtenido un Pos grado y apenas un 4% es Bachiller, por lo que el gran grupo de maestro/as imparte sus conocimientos con títulos en un nivel aceptable.

Tabla Nro. 5

PARTICIPANTES	GÉNERO		Edad años	Nivel
	masculino	femenino		
Estudiantes	10	10	13-20	10mo y 1º B.
Padres de Familia	7	8	27-55	10mo y 1º B

FUENTE.- Colegio Fiscomisional "María Augusta Urrutia

ELABORACIÓN: Elaboración personal

El alumno está constituido por los estudiantes cuyo universo es altamente heterogéneo; con alto grado de liderazgo, pertenecen al Gobierno Estudiantil y al Comité de curso. Se encuentran estudiantes en un 50% del sexo masculino y femenino, dentro de la edad corresponde a la pre adolescencia y adolescencia y cursan el décimo Año de Educación Básica y el primero de bachillerato.

Los Padres de Familia, el grado y características de participación de la comunidad, están supeditados, por las normas, el estilo de política de administración que establezca el Consejo Directivo y la Institución Educativa, de acuerdo al sexo predomina el sexo femenino en un 53% y masculino en un 46% comprendido entre la edad joven y adulta, representan a sus hijo de Décimo y primero de Bachillerato.

Como podemos observar las madres son las que más participan en las actividades del Plantel, apoyando y motivando a sus hijos.

La comunidad: la Institución está situada en Solanda Sector 4, entre las instancias más próximas que posee la institución educativa es el Centro de Salud El Carmen ubicado en la entrada al Mercado Mayorista, nos colabora con la atención directa a los estudiantes que presentan problemas de salud (atienden emergencias), la estrecha relación existente con el Comité Pro-mejoras del Sector Cuatro de Solanda, pendiente siempre de buscar espacios de participación del colegio en actividades Socio – culturales y ornato del sector.

Una vez que se analizó las unidades, sujetos y objetos de estudio, lo que se pretende con esta muestra es indagar, conocer sus características y llegar a obtener conclusiones válidas en la investigación.

De aquí puedo concluir que se conseguirá una propuesta de solución en el caso de existir una problemática en cuanto se refiere a la Gestión, Liderazgo y valores que posee la Institución Educativa.

Para el estudio sobre Gestión, Liderazgo y Valores es necesario realizar la investigación bibliográfica y además evaluar las respuestas dadas por la población seleccionada.

En el caso de la propuesta, se considerará de la evaluación y análisis realizado con los instrumentos de gestión que maneja el plantel, su estructuración organizativa y

el clima escolar y convivencia con valores que poseen, se tomará en cuenta también los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas.

3.2.- Materiales e instrumentos.-

Para poder recopilar la información que después será analizada para resolver el problema de investigación en función de los objetivos, se requiere definir en primer lugar los instrumentos o herramientas para el efecto. Los instrumentos de investigación por lo tanto son: encuestas dirigidas a las Autoridades, profesores, alumnos y padres de familia, cuestionario de entrevista para directivos. Su estructuración se encuentra en Preliminares de este documento.

Es necesario precisar el manejo de la información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo, valores en la gerencia del colegio Fiscomisional "María Augusta Urrutia". Para lo cual tenemos:

En el cuestionario y entrevista dirigida a las Autoridades se solicita:

1. Conocimiento de la organización a la cual dirige.
2. Manejo del manual de normas, reglas y procedimiento
3. Clima institucional.
4. Manejo de la Administración y Liderazgo en la Institución
5. Cómo mejorar el desempeño Institucional.
6. Cómo es la gestión pedagógica del centro.

El cuestionario dirigido a los Docentes:

1. Comprobar si los Directivos de la Institución son verdaderos líderes de la institución.
2. Observar si se promueve la Gestión que la comunidad espera por parte de las autoridades.
3. Si se lleva el trabajo equipo o no entre docentes y autoridades
4. Si se realiza actividades de integración.

El Cuestionario dirigido a los estudiantes:

Intenta recabar opiniones de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Centro Educativo en que actualmente se encuentra, evalúa sus

percepciones sobre el ambiente real, y clima escolar que existe en el establecimiento.

El cuestionario dirigido a los Padres de Familia:

Al igual que el instrumento de los estudiantes busca analizar si el ambiente escolar el cual decidieron para sus hijos cumplen con los parámetros de formación y desarrollo en valores que sus hijos requieren; si las autoridades y docentes poseen el verdadero liderazgo servirá como ejemplo a seguir en un futuro.

Los instrumentos que posee la institución educativa como son: Manual de organización, Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo, Institucional (PEI), Reglamento Interno, Misión y Visión, Código de convivencia, FODA.

Los instrumentos mencionados servirán para el **Diagnóstico** de cómo se lleva la gestión en el establecimiento.

Además de los instrumentos mencionados se tomará en cuenta la observación directa, sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad a ser estudiada.

3.3.- Método y procedimiento.-

Los métodos de investigación que se aplicará son: el descriptivo, analítico y sintético, que permitirán explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación a realizarse es de tipo **exploratorio y descriptivo**, ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el colegio María Augusta Urrutia, de tal manera, que haga posible conocer el problema de estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso de conocimiento del problema de estudio.

En el proceso de investigación se requerirá también del método **analítico – sintético**, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas las partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad,

asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método **inductivo y deductivo** a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método **estadístico**, hará factible organizar y graficar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de la hipótesis.

El método **Hermenéutico**, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los **mapas conceptuales y organizadores gráficos**, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico – conceptuales.

El **cuestionario**, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

La de **fichaje**, la cual posibilitará la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se numerarán y describirán las fuentes bibliográficas.

La **encuesta**, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener y medir las variables por medio de preguntas cerradas. Se aplicara a Autoridades, Docentes, Estudiantes y Padres de familia del Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia.

La **Entrevista estructurada**, La misma que será aplicada a Directivos, acompañada de una guía elaborada para conocer con mayor profundidad, el objeto de investigación.

La **observación directa**, por medio de un registro sistemático y confiable, para sostener el problema de investigación y poder analizar el contenido recabado, para lograr los resultados relacionados con los objetivos planteados en la investigación.

4.1 DIAGNÓSTICO: Análisis Situacional:

4.1.1 Instrumentos de Gestión

El Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia”, está ubicado en la zona Sur de la ciudad de Quito, en el barrio de Solanda, sector 4 en la calle Manuel Montero S22-53 y Juan Núñez, cuenta con todos los servicios básicos, como es una institución que pertenece al Movimiento de Educación Popular, tienen acceso todos los miembros sin distinción alguna, se compone de 26 profesionales que laboran en el Área Administrativa, Docentes y una persona de servicio, 545 estudiante y sus respectivos representantes, se practica la Religión Católica y se respeta la religión que practican los miembros que la integran. Los padres de familia tienen un nivel de instrucción regular. En su mayoría los padres se dedican a las actividades de comercio o empleos referentes a servicio doméstico o limpieza, en pequeño porcentaje a la actividad normal. Siendo los ingresos limitados y escasos.

El colegio maneja como instrumento de control el manual de organizaciones, mediante el cual orienta el desempeño, observa que el personal cumpla con las tareas que le corresponde a cada Área Administrativa, evaluar y hace el seguimiento correspondiente de los objetivos institucionales.

Este Manual contiene antecedentes del Plantel, toda la base Legal, Reglamento Interno, Misión, Visión, Organigrama, y Funciones de cada Departamento, que son parte fundamental para el desenvolvimiento de la Institución.

A este Manual tienen acceso las Autoridades, los miembros del Consejo Directivo, el Personal Docente (en caso de requerirlo por alguna necesidad), es imprescindible por el contenido que posee que, las personas que laboran en el Plantel tengan acceso libre, con la finalidad de que observen de cerca su funcionamiento y las responsabilidades que le corresponden por ser parte fundamental de la formación de los jóvenes

Por tener un aspecto legal, este Manual se convierte en el objetivo primordial ya que las responsabilidades, obligaciones que presentan, son parte del compromiso que los miembros adquieren cuando aceptan trabajar en la Familia M.A.U.E.

Cuando no todos tienen acceso al Manual de Organizaciones, se corre el riesgo de que no reconozcan el liderazgo pedagógico y disciplinario; por lo tanto, se convierte en la carta de presentación del Directivo, porque el organiza, ejecuta y ejerce su labor Administrativa demostrando así el verdadero liderazgo que posee.

Analizados estos documentos se llega a la conclusión de que al elaborar y poner en práctica este manual se convierte en una fortaleza, porque se lleva a cabo las acciones que emprenden en función de las aspiraciones de los actores principales del Colegio “María Augusta Urrutia de Escudero”.

No podemos dejar de lado que al no tener todo el personal a conocer y revisar a fondo este documento se pierda el hilo de la responsabilidad y la verdadera función que debe cumplir, por lo que se hace necesario que las autoridades tengan en cuenta que son documentos base de la organización institucional.

4.1.2 El Código de Ética

El colegio “María Augusta Urrutia, no posee este instrumento, si tomamos en cuenta los parámetros y políticas basadas en el cumplimiento, se convierte en el objetivo primordial su elaboración.

Los principios fundamentales del Código de Ética, busca regular los diferentes niveles, el campo administrativo, el campo académico, la convivencia diaria, el trabajo en equipo, que coadyuva al desarrollo de las personas dentro de la sociedad.

“El Código de Ética, constituye una concepción de la ética orientada a evitar comportamientos que puedan perjudicar a la organización, ya sea por implicarla en proceso judiciales o perdiendo la buena reputación” (Guillén Parra, 2006).

Si se detienen un momento a analizar este enfoque, se podrán dar cuenta, que se convierte en una fortaleza para la Institución poseer un código de ética para poder prevenir, detectar y sobre todo sancionar transgresiones de la ley por parte de los miembros del centro educativo, exige además el cumplimiento de normas, la

regulación del comportamiento y forma de actuar de los miembros que puedan en un futuro perjudicar a la Institución.

Por lo tanto al no poseer este instrumento es una grave debilidad porque los miembros, no asumen de manera comprometida los valores, la Institución debe ir en búsqueda de plantearse diversos perfiles, con la finalidad de organizar mejor, así se puede observar:

Perfil Institucional: La sociedad exige personas que se entreguen a su labor educativa con integridad y aplicando valores mediante el ejemplo.

Perfil estudiantil: basado en el sentido de libertad, practica de valores, críticos, reflexivos, con proyección a un futuro exitoso en lo académico y en lo personal y rodeado de afectividad que le conlleve a vivir una sexualidad plena.

Perfil del Padre de Familia: que sean comprometidos con la institución, estar pendientes del desarrollo académico y su formación integral de sus hijos, que les animen y acompañen en todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, para que ellos consigan tener claro su proyecto de vida.

En consecuencia, se podrá conseguir que cada personal que integra la comunidad educativa tenga claro el panorama de responsabilidad que encierra el trabajar con un Código de Ética, que va en beneficio de aclarar cuál es el rol que cada uno debe cumplir siendo parte de la Familia “María Augusta Urrutia”, finalmente podrán sentirse comprometidos con la labor que desempeñan.

El colegio no posee este instrumento lo que se convierte en una gran debilidad.

4.1.3 El Plan Estratégico

Cuando inicia el Año Lectivo, todo el personal Docente y Autoridades, se reúnen para elaborar un diagnóstico a nivel general, para de esta manera poder determinar Proyectos que vaya en beneficio del Plantel.

El Colegio “María Augusta Urrutia” tiene como pedagogía “Servir al más necesitado” en base a esto la acción de cada uno de los que integran la comunidad lo hacen bajo la práctica de valores, aplicando siempre la justicia y la equidad, ya que el centro sirve a las clases populares.

La acción pedagógica se fundamenta en la pedagogía Ignacia que dice: “Ser más, para servir mejor”, de ahí nace la necesidad de ser personas comprometidas con la comunidad y de ir en búsqueda de una educación incluyente y al desarrollo de destrezas.

La espiritualidad se convierte en la base de ayuda social, por lo que los jóvenes estudiantes a través de la enseñanza católica y el acercamiento a Dios, ve la necesidad de apoyar a otros, convirtiéndose en personas solidarias.

Tiene como misión, realizar una educación evangelizadora, llamada a compartir, a formarse de manera integral, con actitudes positivas.

Los Docentes (aunque no en su mayoría) se comprometen con esta labor, apoyando con el desarrollo integral del estudiante.

Encaminada al fortalecimiento y políticas de respeto, fomentando las relaciones en la comunidad educativa y creando un ambiente de calidad y calidez.

Es notorio observar la fortaleza que presenta este instrumento elaborado y aplicado en la institución donde se fomenta el liderazgo basado en valores y el trabajo en equipo; pero también se crea una debilidad cuando alguno de los miembro de la comunidad no se compromete por completo a poner en práctica cada uno de los compromisos que demanda el Colegio “María Augusta Urrutia”

4.1.4 Plan Operativo Anual

Es elaborado en concordancia con el Plan Estratégico de la Institución, aquí se concretas las metas y objetivos, que a futuro serán evaluados. Al finalizar cada período lectivo se realiza la respectiva evaluación de todo el proceso pedagógico que se ha venido llevando a cabo.

Para poder elaborar proyectos de mejora, se toma en cuenta el diagnóstico inicial en el Plan Estratégico, es necesario tener una perspectiva y poder superar falencias que se han cometido durante el Año lectivo.

Dentro de los proyectos que ha elaborado el Plantel y que constan en el POA, se observa:

Actualización y Capacitación Docente: Las Autoridades del Colegio María Augusta Urrutia, preocupados por los cambios que la educación ha venido dando en los últimos tiempos se preocupa de programar cursos que sirvan a las diferentes Áreas, para mejorar el desenvolvimiento en cuanto a conocimientos se refiere, de igual manera buscar nuevas metodologías y estrategias cada año.

Proyecto Lector: incentivar a los Docentes y estudiantes para que el aprendizaje tome un cauce diferente con la utilización de la lectura, el juego de imágenes, libro leído, debates, etc. Que motive el aprendizaje y afiance conocimientos de lecto - escritura.

Prácticas de Observación; se encuentra a cargo del D.O.B.E, sirve para la realización de un proyecto de vida tomando como base un perfil profesional y adentrándose al trabajo con profesionales de acuerdo a las aptitudes que presenta.

Proyecto Tutorial: por medio del cual se realiza un acompañamiento personalizado a los estudiantes en lo que se refiere al rendimiento académico, al aspecto afectivo, en mucho de los casos se asume el papel de segundos padres.

Proyecto de la Reforma del Bachillerato propuesto por la Universidad Andina Simón Bolívar, aplicando nueva metodología, nuevo pensum, evaluación permanente con recuperación inmediata, la quimestralización y una planificación por guías; este modelo se decidió aplicar respetando el pensum del ciclo básico.

Cabe recalcar que, manejar proyectos que vaya en beneficio de la Institución y de las personas que laboran en ella, son de por sí una fortaleza, pero la debilidad persiste cuando no se determina un modelo a seguir, el mismo que permita ubicar y evaluar el nivel de desenvolvimiento y la calidad de docentes que posee la institución.

Es por eso importante establecer parámetros de mejoramiento y porque no decirlo de competencia sana encaminada a la eficacia.

4.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Este Proyecto se convierte en un instrumento que guía el accionar de la Institución, para su elaboración es necesario contar por lo menos con un representante de cada

grupo de los actores educativos, entre ellos: un docente, un estudiante, en Padre de Familia.

Con la responsabilidad que caracteriza a la planta docente y autoridades, al iniciar el año lectivo se hace una revisión y actualización de este instrumento, buscando perfeccionar y realizar alcances en el caso de requerirlo.

El Colegio María Augusta Urrutia, toma en cuenta para su elaboración parámetros establecido por el Ministerio de Educación, los Planes y programas, principios y valores; para así poder instituir la identidad propia del plantel, tomando en cuenta su Misión y Visión, que permitirán llegar a ser lo que queremos SER y así responder a la demanda de quienes han prodigado confianza.

Lo que persigue este proyecto es, establecer unas políticas claras que vayan encaminadas a cumplir con todos los objetivos, proyectándose a un futuro a la transformación de la sociedad, para esto se requiere grandes cambios; con los que se propende superar dificultades propias del sistema educativo y de nuestro contexto en particular.

Estos cambios se los va a conseguir en base al diagnóstico que se realice, estableciendo debilidades que van a permitir planificar y desarrollar proyectos operativos, las mismas que servirán de orientación para la vida institucional.

La Dirección Provincial de Educación propone un cronograma de actividades, a estas se las agrega las planificadas por el centro educativo, dentro de las diferentes Áreas, Comisiones y Departamentos.

En su elaboración participan las autoridades y el personal Docente, el diseño lo hacen de acuerdo a los lineamientos planteados anteriormente, tiene vigencia por 5 años, por eso es necesario luego de su elaboración consensuar entre todos los miembros que constituyen el personal, y enviado a la Dirección Provincial para que sea aprobado.

Con la responsabilidad que caracteriza a la planta docente y autoridades, al iniciar el año lectivo se hace una revisión y actualización de este instrumento, buscando perfeccionar y realizar alcances en el caso de requerirlo.

Luego del análisis del documento se puede observar unos puntos estratégicos donde se demuestra la existencia de gestión de liderazgo y valores, así tenemos:

El centro educativo es un movimiento de Educación popular que nació y fue impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana, pertenece a la Asociación fe y Alegría, está dedicado a trabajar con los sectores más necesitados y promoción social, va en búsqueda de un mundo más humano, justo y fraterno.

Procura una educación que ayuda en la estructuración continua de la personalidad de sus estudiantes, de su conocimiento y de sus aptitudes, pero también de su facultad de juicio y acción.

El Colegio María Augusta Urrutia, ayuda al estudiante a tomar conciencia de sí mismo y de su medio ambiente, para ello inculcan y desarrollan el gusto y el placer por aprender, la curiosidad del intelecto, el comprender mejor al otro y comprender mejor al mundo.

Es necesario que los estudiantes asuman las exigencias de entendimiento mutuo, de diálogo pacífico, de armonía, que aprendan a vivir juntos, conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones, su espiritualidad, para que luego impulsen la realización de proyectos comunes y la solución inteligente de conflictos.

Pero se observa cierta debilidad el momento de la elaboración, es la participación de todos los actores, no intervienen en su realización los estudiantes y padres de familia.

4.1.6 Reglamento Interno

La institución ayuda al estudiante a: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, aplicando unas **políticas** de exigencia, buena comunicación, respeto, trabajo en equipo y la capacitación constante de su planta .

Teniendo como **metas** principales erradicar la repitencia de años, elevar la autoestima de los estudiantes, alcanzar el ingreso a la Universidad y su permanencia de todos los bachilleras mediante la adecuada orientación vocacional y profesional y por último que los egresados del plantel mantengan un compromiso permanente de apoyo y solidaridad de la obra de Fe y Alegría.

Los principios orientados a la labor educativa son: la participación, el pluralismo ideológico y respeto por el derecho de las personas, dinámico y transformador, calidad en la enseñanza, educación del espíritu crítico y solidario, educación inclusiva e inspirada en el evangelio liberador.

Su finalidad formar verdaderos cristianos desarrollando valores morales, sociales y religiosos encaminados a la construcción de una sociedad transformadora; logrando así fomentar la afectividad, aprovechar el tiempo libre, fortalecer las dimensiones de la personalidad, con una mentalidad abierta y con sentido de superación.

Sus objetivos se encaminan a formar hombres y mujeres nuevas, conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea, abiertos a la transcendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.

La fortaleza que podemos observar es que pone énfasis en la práctica de valores para formar en los estudiantes verdaderos líderes comprometidos.

4.2 La Estructura Organizativa de la Institución

4.2.1 MISIÓN

La Misión y Visión es la razón de ser del Colegio “María Augusta Urrutia”, como centro de educación popular integral, expresa los valores y primacías que la hace ser una institución de calidad.

Misión:

Servir a las clases menos favorecidas de la comunidad en la que está inmerso, función que la realiza mediante procesos en los que forma para la vida, impartiendo la orientación necesaria para un adecuado desarrollo vocacional y profesional.

Formar para la democracia y la paz

Formar para el desarrollo del pensamiento, la ciencia y la investigación.

Formar para el ingreso a la universidad y al mundo del trabajo de manera no excluyente.

Formar para la autonomía y la solidaridad, potenciando el desarrollo de las habilidades de pensamiento que permitan al estudiante construir el saber científico, técnico y tecnológico para identificar, delimitar, planear y solucionar problemas de su entorno.

En todas sus acciones se empeñan por ofrecer una educación de calidad promoviendo la práctica de valores y procurando el acceso a los beneficios del desarrollo, inspirados en el mensaje liberador del evangelio.

Visión:

A mediano y largo plazo es una institución que procura preparar integralmente en ámbitos de aprendizaje, cultura y valores; sus egresados son líderes del cambio de las estructuras económicas y políticas de la sociedad.

Propende permanentemente al mejoramiento de la calidad del aprendizaje de los estudiantes y estimula la creatividad.

Entrega a la sociedad personas auténticas, con identidad definida, positivamente crítica, emprendedora y comprometida en la promoción de los excluidos de los beneficios del progreso.

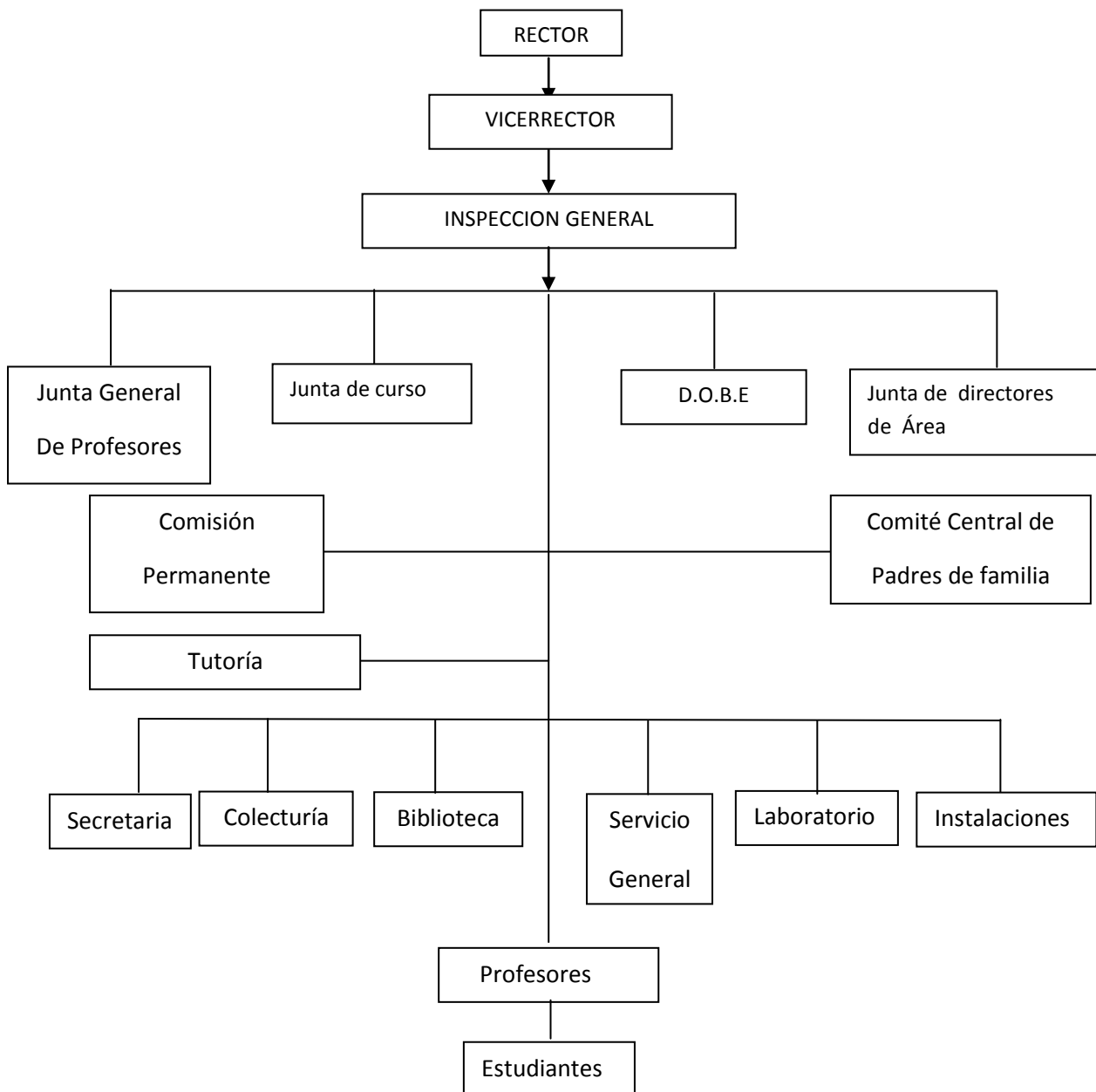
Procuramos configurar, fundamentar y potenciar competencias básicas que posibiliten la construcción y aplicación del conocimiento en la identificación, delimitación y solución de problemas y/o necesidades que permitan a nuestros egresados posicionarse como líderes del cambio social.

Su fortaleza radica en que es una comunidad educativa en crecimiento e ínter aprendizaje permanente.

4.2.2 Organigrama del Colegio María Augusta Urrutia

El Organigrama se constituye en el instrumento útil de organización institucional, mediante el cual presenta un perfil formal del centro educativo, la misma que se convertirá en una fuente de investigación.

Considerado un elemento técnico eficaz, donde se observa las funciones, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo, facilita la reestructuración.



Como se puede observar el organigrama, en el Colegio "María Augusta Urrutia, existe una rigidez en la estructura organizativa, aún se mantiene un régimen de educación tradicional, la dirección unipersonal presenta un nivel jerárquico autoritario, claramente se distingue la dependencia de los diferentes departamentos que lo conforman, da a entender que la autoridad ordena y los demás cumplen ordenes simplemente, tienen una función específica, la comunicación es deficiente, vertical, unidireccional.

Se debe incorporar la participación democrática de los protagonistas para establecer mayores niveles de congruencia interna; es decir que se plantee el reto de hacer coincidir la realidad institucional con los planteamientos de su modelo educativo,

articulando conscientemente el espacio de acción abstracta, sus procedimientos metodológicos, explicaciones, finalidad sociológica, estructura institucional, sistema social y finalidades institucionales.

De esta manera se conseguirá que toda la comunidad educativa se responsabilicen de su propio desarrollo y del de la comunidad, por lo tanto estudiantes y padres de familia estarán incluidos en calidad de corresponsables de los procesos comunitarios y de los productos de esos procesos.

Si se puede rescatar una fortaleza es que existe liderazgo y que el trabajo se puede dividir, pero como debilidad se encuentra el autoritarismo que refleja, deficiente comunicación y subordinación de los miembros que constituyen el centro educativo.

4.2.3 El Clima Institucional y la Convivencia en Valores:

El Colegio María Augusta Urrutia” se desarrolla en un ambiente cordial, donde docentes, padres de familia y estudiantes se sienten escuchados por su autoridad, el liderazgo presente es el conductual.

Frente a la toma de decisiones, las autoridades son las que deciden, buscan la innovación por tal motivo proponen actividades que van de acuerdo a la realidad de su entorno para que desarrollen, el trabajo es compartido.

A pesar de eso no se observa un liderazgo adecuado, por lo general se delega funciones y son controlados frecuentemente, existe cierto desinterés por parte de los docentes ante los problemas personales de los estudiantes, lo que crea un clima de desconfianza e inseguridad.

Dentro de la planificación curricular están inmersos los valores, por lo que una manera de motivar es iniciando la jornada de clases con una oración o con frases motivadoras.

La educación en valores se convierte en una de las fortalezas importantes que posee la institución, dentro de las debilidades tenemos que no todos los maestros se interesan por sus estudiantes, el crear un clima de desconfianza e inseguridad ocasiona el malestar general y la poca motivación.

4.2.3.1 Dimensión Pedagógica curricular y valores

La institución se centra en un enfoque constructivista, aplicando el aprendizaje significativo, donde el alumno es el propio constructor de sus conocimientos.

El estudiante se preocupa de plantearse objetivos, ejecutarlos apoyándose en sus compañeros/as, desarrollando así el trabajo en equipo.

El docente debe mantenerse actualizado, para mantener una adecuada relación entre su conocimiento y el aprendizaje del alumno, alumno- maestro son reflexivos, críticos y objetivos.

El currículo con el cual trabajan es en base a lo que dispone el ME y el que se lleva con la Universidad Andina Simón Bolívar, por medio de destrezas y competencias.

El manejo de las nuevas tecnologías o de las TIC es parte del proceso educativo, utilizados como recursos de aprendizaje, mejorando así estos procesos de interacción.

En cuanto a la evaluación se refiere, se la hace en un primer término con el conocimiento o como base el diagnóstico y luego la recuperación continua, tomando seguidamente medias correctivas que la enseñanza – aprendizaje requiere.

En consecuencia la fortaleza que encontramos está dada en la formación en valores y se expresan en los resultados de desenvolvimiento del estudiante.

La debilidad se presenta porque al querer dar una educación de calidad no se cuenta con los materiales suficientes en cuanto al uso de un centro de cómputo, este no abastece para toda la institución.

4.2.4 Dimensión organizativa operacional y valores

La Gestión de calidad es manejada a nivel de Fe y Alegría, no lo hace directamente la institución; a pesar de esto tiene sus responsabilidades y reglas cada área, cada comisión; planifican, participan de cierta manera en la toma de decisiones de factores claves y planteando estrategias para solucionar problemas concretos.

La gestión que realiza la autoridad motiva al personal en su desenvolvimiento, va encaminada a realizar estrategias de liderazgo.

Los padres de familia y estudiantes participan directamente en comisiones en beneficio de la institución.

4.2.5 Dimensión Comunitaria y de Contexto

Existe una participación directa por parte del Comité Central de padres de familia, el mismo que se organiza y planifica para ser un apoyo en la gestión y liderazgo de las autoridades.

Estas condiciones descritas posibilitan que las acciones de los protagonistas se lleven a cabo de manera consistente y formalmente propuestos por la institución; la misma que busca desarrollar una interpretación racional que favorezca la actuación libre y creativa en interacciones sociales que coadyuven al logro de los propósitos institucionales.

La estructura interna tiene como finalidad el mantenimiento de la solidaridad entre los miembros de la comunidad a partir del compromiso de los protagonistas con las normas institucionales.

4.2.6 Análisis FODA

El análisis FODA sobre gestión, liderazgo y valores, se lo determina como una herramienta que va a hacer posible conformar un cuadro de la situación actual en la que se encuentra el colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia de Escudero; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones, superar problemas, marcar alternativas y políticas de ayuda.

Es importante que al realizar el diagnóstico de la institución determinar lo más relevante en cuanto a gestión, valores y liderazgo que se practica, además observar lo bueno y lo malo que posee la institución.

Las ventajas al realizar este análisis, es que permite resaltar las falencias y fortalezas con que cuenta la institución, además se desarrollara las estrategias y de esta forma se analizará los factores de mayor preponderancia y así, proporcionar juicios para la construcción de un plan estratégico que representa para la gestión de la institución educativa la posibilidad de participar en forma exitosa.

FORTALEZAS

Posee los instrumentos de Gestión: PE, POA, PEI, REGLAMENTO INTERNO ORGANIGRAMA, ETC.

Se elabora y se aplica los instrumentos institucionales.

Se elaboran y se realizan proyectos educativos.

La comunidad educativa participa en el proceso de inter - aprendizaje.

Educación en valores y su práctica.

La demanda de matrículas, hace que la institución se ubique entre las primeras a nivel del sector sur.

La buena formación en los Bachilleratos existentes permiten que los estudiantes puedan acceder a estudiar en las Universidades y les prepara para el campo laboral.

Al acceder a las prácticas de observación en Instituciones Públicas, tienen mejor oportunidad para integrarse al campo laboral.

DEBILIDADES

No cuenta con un código de ética, lo que conlleva a no tener un perfil adecuado de los docentes, padres de familia y estudiantes.

No existe una adecuada organización

Los valores no se observa por completo en las decisiones de los directivos y profesores.

Los conflictos y problemas no se resuelven en el tiempo oportuno.

La participación de los padres en las actividades no es regular.

Falta práctica de valores y ética por algunos Docentes del plantel.

Resistencia en ciertos Docentes cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

No existe una integración adecuada del Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

La infraestructura y el espacio físico son limitados para el aprendizaje y recreación de los estudiantes.

Falta liderazgo conductual orientado a la realización de tareas

Falta motivación en valores y virtudes por parte de los docentes

Los salarios de los Profesores no corresponden a la carga horaria y relevancia del trabajo académico que realizan.

Existe poca participación de los profesores en la conducción académica.

OPORTUNIDADES

Preparación y actualización permanente por parte de los Docentes.

Convenios y Becas de estudio proporcionado por Fe y Alegría a favor de los Docentes

La implementación de laboratorios de Física, Química, Centro de Computo, es gestionado por la autoridad del plantel.

En el Sector Sur, el plantel es constituido uno de los mejores, por lo que cada año existe gran demanda de matrículas.

Actualización de los contenidos de los planes y programas.

Colaboración de la Comunidad Educativa.

Instituciones Públicas permiten la participación de los estudiantes a realizar prácticas o pasantías.

AMENAZAS

Se presenta carencias y necesidades significativas en lo que se refiere a la infraestructura.

Falta de programas educativos por parte del Ministerios y centros de apoyo.

No existe el apoyo de las entidades públicas en el control de video juegos, ventas ambulantes.

Presencia de pandillas, delincuencia, inseguridad en general.

Uso inadecuado del tiempo libre por parte de los estudiantes.

Falta de control de los estudiantes por parte de los padres de familia.

Poca comunicación por parte del Ministerio de Educación.

4.2.7 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Posee los instrumentos de Gestión: PE, POA, PEI, REGLAMENTO INTERNO ORGANIGRAMA, ETC.</p> <p>Elaboración y aplicación de instrumentos.</p> <p>Elaboración y aplicación de proyectos educativos.</p> <p>Comunidad educativa inmersa en el proceso de inter - aprendizaje.</p> <p>Educación en valores y su práctica.</p> <p>Demanda de matriculas</p> <p>Buena formación en los Bachilleratos permite acceso Universidades y les prepara para el campo laboral.</p> <p>Al acceder a las prácticas de observación en Instituciones Públicas, tienen mejor oportunidad para integrarse al campo laboral.</p>	<p>No cuenta con un código de ética.</p> <p>No existe una adecuada organización</p> <p>Los conflictos y problemas no se resuelven en el tiempo oportuno.</p> <p>La participación de los padres en las actividades no es regular.</p> <p>Falta práctica de valores y ética por algunos Docentes del plantel.</p> <p>Resistencia en ciertos Docentes con nuevos métodos de enseñanza.</p> <p>No existe una integración adecuada del Personal Docente, Administrativo y de Servicio.</p> <p>Infraestructura y espacio físico limitados para el aprendizaje y recreación de los estudiantes.</p> <p>Falta liderazgo conductual orientado a la realización de tareas</p> <p>Falta motivación en valores y virtudes por parte de los docentes</p> <p>Salarios de los Profesores no corresponde a la carga horaria y relevancia del trabajo académico que realizan.</p> <p>Poca participación de los profesores en la conducción académica.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Preparación y actualización permanente por parte de los Docentes.</p> <p>Convenios y Becas de estudio proporcionado por Fe y Alegría a favor de los Docentes</p> <p>Implementación de laboratorios de Física, Química, Centro de Computo, es gestionado por la autoridad del plantel.</p> <p>En el Sector Sur, el plantel es constituido uno de los mejores, por lo que cada año existe gran demanda de matrículas.</p> <p>Actualización de los contenidos de los planes y programas.</p> <p>Colaboración de la Comunidad Educativa.</p> <p>Instituciones Públicas permiten la participación de los estudiantes a realizar prácticas o pasantías.</p>	<p>Se presenta carencias y necesidades significativas en lo que se refiere a la infraestructura.</p> <p>Falta de programas educativos por parte del Ministerios y centros de apoyo.</p> <p>No existe el apoyo de las entidades públicas en el control de video juegos, ventas ambulantes.</p> <p>Presencia de pandillas, delincuencia, inseguridad en general.</p> <p>Uso inadecuado del tiempo libre por parte de los estudiantes.</p> <p>Falta de control de los estudiantes por parte de los padres de familia.</p> <p>Poca comunicación por parte del Ministerio de Educación.</p>

FUENTE: Instrumentos de Gestión de la Institución

ELABORACIÓN: Rosario Troya

1. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Colegio “María Augusta Urrutia de Escudero”, es un establecimiento Fisco misional, ubicado en la Provincia de Pichincha en el cantón Quito, pertenece al sector urbano.

6.1 De la encuesta a Directivos

Tabla Nro. 6

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	30
b. Coordinadores de área	4	40
c. Por grupos de trabajo	3	30
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se puede catalogar como organización al sistema integrado por personas que tienen ciertas habilidades y se comunican y esto hace que realicen trabajo en equipo, así se puede observar que del número de directivos encuestados el 40% de ellos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se lo realiza mediante los coordinadores de área.

Demostrando así la existencia de democracia y toma de decisiones en equipo.

Tabla Nro. 7

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

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

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se considera medida del tamaño de organización al número o a la comparación de cualidades y habilidades que presentan las personas, se determina por lo tanto que del total de encuestados, afirman en un 100% se mide de acuerdo al número de miembros de la institución, los resultados, el valor y el tiempo no es prescindible en la institución.

Tabla N° 8

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

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

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Las Tareas y el Manual de Normas son instrumentos de apoyo que tienen como utilidad la responsabilidad, normas y reglamentos del accionar institucional, en un total representativo como es el 100 % dice Sí a las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas, esto implica el compromiso de los miembros que conforman la comunidad educativa del Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia”.

Tabla N° 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se considera clima de respeto al ambiente armónico en el cual se desenvuelve un grupo de personas, la toma de decisiones en cambio es la seguridad que demuestra al realizar una tarea, los resultados indican que el clima de respeto y consenso en la

toma de decisiones en un 50% dicen que si se práctica pero existe el otro 50% que dicen todo lo contrario, esto nos demuestra la existe de cierta dificultad, desconfianza en el grupo, se debe enfatizar a trabajar en este punto primordial como es la toma de decisiones.

Tabla N° 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	33
b. No	4	67
TOTAL	6	100

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se determina conflicto a un problema o situación difícil, en cuanto a la delegación y toma de decisiones para resolver problemas conflictos, se obtiene como resultado un 67% donde sobresale la respuesta No, implica que los integrantes de la institución, otorgan esta responsabilidad exclusivamente a las autoridades.

Tabla N° 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	60	2	40	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	5	100	0	0	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	2	40	2	40	1	20
D	Trabajo en equipo	4	80	1	20	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80	1	20	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	40	3	60	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	60	2	40	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

La Administración es considerada como la habilidad para planear, dirigir organizar y controlar las tarea, el liderazgo constituye en cambio la interacción entre dos o más personas de un grupo.

En el Centro educativo la administración y liderazgo que siempre se promueve es en un 100% el desarrollo profesional de los docentes, se observa por lo tanto que las autoridades están preocupadas por el personal docente.

Tabla N° 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	3	60	2	40	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	3	60	1	20
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80	1	20	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40	1	20	2	40
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	100	0	0	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se entiende por Habilidades a la capacidad que posee una persona para realizar cierta actividad, en este caso el liderazgo o influencia para estar frente a un grupo, el 100% de encuestados dicen que siempre se promueve la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión, habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir el centro educativo.

Tabla N° 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	100	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	1	20	4	80
C	La mejora de los mecanismos de control.	5	100	0	0	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100	0	0	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

El desempeño constituye la forma de desenvolverse en una actividad, los encuestados opinan que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, se encuentra en un 100% representado por el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, La mejora de los mecanismos de control y La existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Por lo que será primordial el manejo adecuado de la información y una excelente comunicación.

Tabla N° 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100	0	0	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100	0	0	0	0
E	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Los organismos son funciones específicas que realizan en conjunto las personas que integran una institución, según la opinión de las personas encuestadas, permite observar que el 100% promueve que siempre están integrados por:

- a) De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)
- b) De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)
- c) De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)
- d) Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)

En conclusión la base de una institución educativa es la comunidad educativa, su estructuración organizada y la aplicación adecuada de técnicas.

Tabla N° 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la información o seguimiento global del grupo de alumnos	5	100	0	0	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	80	1	20	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100	0	0	0	0
D	Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100	0	0	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se entiende como equipo, al grupo de personas que actúan en colaboración con un objetivo común, al observar los resultados, encontramos que el 100% siempre lleva a cabo la información o seguimiento global del grupo de alumnos, de igual forma trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinan actividades de enseñanza - aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla N° 16

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.	5	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	80	1	20
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	60	2	40
D	Mantener actualizada la metodología.	3	60	2	40
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80	1	20
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	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.	4	80	1	20
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Los departamentos didácticos son los encargados de organizar, formular propuestas elaborar programas curriculares, según los directivos encuestados afirman que:

El 100% se encargan de Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, otro 100% indican que sí colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Otro 100% afirma que se encargan los departamentos didácticos de formular propuestas al equipo directivo, otro 100% dice que sí se encargan los departamentos didácticos de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, otro 100% de los departamentos didácticos sí mantienen actualizada la metodología.

Tabla N° 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	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	80	1	20

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

La gestión pedagógica, es considerada como una programación, diagnóstico y soluciones curriculares, en un 80% dicen que las autoridades si se encargan de la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomentan la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad.

Tabla N° 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	3	60	2	20
B	Plan estratégico	5	100	0	0
C	Plan operativo anual	5	100	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	60	2	40

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Hablar de material de planificación es referirse a los recursos o provisiones que se van a utilizar en un planificación, así pues un 100% indica que si se encarga de Plan estratégico y del Plan operativo anual, y apenas un 20% señala que esta encargado del material para la planificación de la Reingeniería de procesos.

4.3 De la encuesta a Docentes

Tabla N° 19

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.	6	30	11	55	3	15
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.	10	50	9	45	1	5
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70	6	30	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de 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.	11	55	8	40	1	5
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20	11	55	5	25
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	30	14	70	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	13	65	6	30
9	Sentirme poco integrado en la escuela entre los compañeros.	0	0	7	35	13	65
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	8	45	11	55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	75	5	25	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	4	20	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	80	4	20	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera	16	80	4	20	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, estudiantes.	7	35	12	60	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	60	8	40	0	0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Se puede considerar el rol del docente líder, como la función o papel que desempeña como guía u orientador del grupo, en el Colegio MAUE los encuestados indican que el 55% a veces cumplen con este rol y apenas un 30% lo hacen se puede deducir que no existe un verdadero liderazgo en los docentes.

La innovación es entendida como algo nuevo, cambios extremos, un giro de 90°; se puede observar que el 50% de los docentes siempre buscan estos cambios y apenas un 5% no lo hacen, por lo que se discierne que los docentes líderes buscan transformación.

La gerencia educativa constituye el cargo o actividad que realiza a nivel de educación, el 70% de docentes indican que esta gerencia educativa se promueve siempre en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, por lo que es grande la responsabilidad que tienen los actores educativos.

El 55% de encuestados afirman que siempre, los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de 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.

En un 55% a veces se observa resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, esta falta de colaboración hace que la institución educativa se siga estancando y no realice los proyectos innovadores que muchas de las veces plantea.

El Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, se lo realiza a veces en un 70%, es necesario afianzar la confianza en el grupo.

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 100% está de acuerdo con este proceso, lo que implica eficacia en el trabajo.

Los métodos son procesos que aplicados a la enseñanza se determina como un camino a seguir, un 65% a veces observan resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

La integración constituye el formar parte de un conjunto o grupo, el 65% de encuestados nunca se han sentido poco integrados en la escuela entre los compañeros.

El 55% indican que nunca están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Es un índice representativo pero mientras exista el 45% que a veces esté en desacuerdo, puede presentarse algún tipo de conflicto.

Que el 75% de docente siempre admiren el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, implica que las autoridades están realizando bien su gestión.

Del total de encuestados el 60% a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

Del total de encuestados, un 80% indica que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica,

Se observa que siempre el 80% los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, estudiantes, en un 60% a veces se lo realiza.

Los resultados indican que en el 60% siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.4 De la encuesta a estudiantes

Tabla N° 20

DECLARACIONES		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	25	12	60	2	15
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	10	11	55	7	35
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	9	45	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	9	45	7	35
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35	4	20	9	45
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunidad.	5	25	8	40	7	35
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	11	55	4	20
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	9	45	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	13	65	5	25	2	10
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55	9	45	0	
11	Es el profesor quien decide que se hace en clase.	7	35	10	50	3	15
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación.	10	50	6	30	4	20
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	11	55	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	4	20	15	75	1	5

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Los estudiantes son considerados como el eje principal de la educación, quienes reciben enseñanza, procesan y aprenden, es necesario analizar en base a esto que:

El 60% de los estudiantes encuestados indican que a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 55% observan que a veces las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.

El 45% a veces indica que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

El 45% observan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Un 45% menciona que nunca en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

El 40% indican que a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunidad.

El 55% observa que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

El 45% de los encuestados dicen que a veces los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Un 65% indica que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

El 55% observa que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Un 50% indica que a veces es el profesor quien decide que se hace en clase.

El 50% indican que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación.

El 55% dicen que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Por su parte el 75% indican que a veces la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Analizando estos resultados, se puede determinar que el mayor inconveniente que se muestra es el poco interés que los maestros muestran frente a los problemas que

presentan los estudiantes y que también se observa el cuestionamiento de enseñar con el ejemplo la ética y los valores.

1.3 De los padres de familia

Tabla N°21

CRITERIOS	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.- Las Autoridades tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	8	53.3	3	20	4	26.7
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y padres de familia.	3	20	10	66.7	2	13.3
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el adecuado en el ambiente escolar para la formación integral de mi hijo/a.	6	40	8	53.3	1	6.7
4.- Rara vez nos informan sobre nuevas ideas en las clases que imparten a mi hijo/a.	3	20	7	46.7	5	33.3
5.- Los docentes en las clases esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	26.7	9	60	2	13.3
6.- Los docentes motivan las clases con frases que denoten la práctica de "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	20	6	40	6	40
7.- Los métodos de enseñanza en las clases que recibe mi hijo/a se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	33.3	8	53.3	2	13.3
8.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	60	5	33.3	1	6.7
9.- En las clases a mi hijo/a le dan la oportunidad para que exprese su opinión.	8	53.3	4	26.7	3	20
10.- Los docentes realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación activa del estudiante.	6	40	7	46.7	2	13.3
11.- Los docentes colaboran y se muestran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, lo demuestran en el desempeño de su labor.	5	33.3	5	33.3	5	33.3
12.- La ética y los valores del docente de la institución, se observa en el trato que dan al Padre de Familia y a los estudiantes.	6	40	7	46.7	2	13.3

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

Los padres de familia considerados como los jefes de familia, los primeros formadores de sus hijos, una de las bases de la trilogía educativa, nos permiten determinar qué:

Al ser encuestados, el 53,3% indican que siempre las Autoridades tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.

El 66,7% exponen que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y padres de familia

El 53,3% visualizan que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el adecuado en el ambiente escolar para la formación integral de su hijo/a.

El 46,7 % a veces dice que rara vez les informan sobre nuevas ideas en las clases que imparten a mi hijo/a.

El 60 % exteriorizan que a veces los docentes en las clases esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Aquí encontramos que el 40 % expresan que a veces y nunca los docentes motivan las clases con frases que denoten la práctica de “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

El 53,3 % muestran que a veces los métodos de enseñanza en las clases que recibe mi hijo/a se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

El 60 % mencionan que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Un 53,3 % siempre en las clases a mi hijo/a le dan la oportunidad para que exprese su opinión.

El 46,7% indican que a veces Los docentes realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación activa del estudiante.

Se observa un mismo porcentaje en las tres opciones de respuesta, representado por el 33,3% indican que los docentes colaboran y se muestran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, lo demuestran en el desempeño de su labor, lo que demuestra una gran inconformidad.

El 46% señalan que a veces la ética y los valores del docente de la institución, se observa en el trato que dan al Padre de Familia y a los estudiantes.

Es preocupante la forma de pensar de los padres de familia frente a la gestión de liderazgo o valores demostrados por docentes y autoridades de la institución, lo más relevante es que no son escuchados en su totalidad y que los docentes no se interesan por los problemas de sus hijos.

1.4 De la entrevista a los Directivos

Tabla N° 22

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?		2		3
2	¿El centro Educativo, cuenta con un Manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0		5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?		2		3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?		5		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		3		2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		5		0

FUENTE: Proyecto de grado II UTPL

ELABORACIÓN: Rosario Troya

De acuerdo a la opinión de los entrevistados tienden a dar respuestas positivas en la mayoría de las preguntas, a excepción de las preguntas que se refieren a, la comunicación, reglamento de cómo llevar el liderazgo y como resolver los conflictos.

2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“Al realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la investigación ejecutado en el Colegio “María Augusta Urrutia de Escudero, cabe recalcar que la institución nace para servir a la juventud y fue impulsado por la vivencia cristiana; frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares, en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

Su labor se orienta exclusivamente a la participación, al pluralismo ideológico, al respeto de los derechos de las personas, a la calidad de la enseñanza, a educar con espíritu crítico y solidario, una educación incluyente e inspirada en el evangelio liberador.

Las autoridades, los docentes y administrativos, tienen como finalidad principal formar estudiantes comprometidos, críticos, creativos, mediante la motivación y la práctica de valores, educando con el ejemplo.

Se observa claramente que los directivos de la institución se encaminan a la búsqueda de garantizar la educación, respondiendo con proyectos educativos que ayudan a prestar un servicio de autoridad y entrega al trabajo de manera responsable.

La gestión educativa que se lleva a cabo en el plantel, afirma el liderazgo democrático con el que se trabaja, todos los actores educativos desempeñan sus actividades, encaminándose al cumplimiento de los objetivos planteados.

El centro educativo tiene como misión fundamental servir a las clases menos favorecidas de la comunidad en la que está inmerso, función que la realiza mediante procesos en los que forma para la vida, impartiendo la orientación necesaria para un adecuado desarrollo vocacional y profesional, formar para la democracia y la paz, formar para el desarrollo del pensamiento, la ciencia y la investigación.

Tomando en cuenta lo escrito anteriormente, se observa que dentro de la organización el trabajo se lo realiza de manera coordinada por las diferentes áreas, por lo que falta concientizar en el trabajo en equipo, las tareas asignadas las cumplen de manera individual.

Guillén (2006) cuando se refiere a los mandos intermedios nos dice que “toda persona que recibe un encargo de dirección, de gobierno, sea cual sea el nivel en la organización o trabajo, debe obedecer y mandar a la vez. Cualquier persona tiene la capacidad de mandar y ser mandado”.

Es primordial que las personas que laboran en el centro tengan claro sobre lo elemental que es el poder de liderazgo que cada uno posee, no necesariamente por el hecho de ser director/a, sino más bien como docente que a diario se encuentra en el aula de clase con sus estudiantes.

Vale recalcar que la visión es entrega a la sociedad personas auténticas, con identidad definida, positivamente críticos, emprendedores y comprometidos en la promoción de los excluidos de los beneficios del progreso, se convierte entonces,

en el punto importante el alcanzar los objetivos y las metas, las mismas que garantizarán el buen desempeño de la institución.

En cuanto a la comunicación se refiere, se puede determinar que es puramente administrativa, donde existe órdenes y como respuesta se obtiene el cumplimiento, generando así un liderazgo tradicional.

Si se considera la administración como algo funcional, se estaría otorgando toda la responsabilidad sobre la figura del gestor, quien traduce su labor a un plan de acciones concretas, por tal motivo, es fundamental determinar el rol que cumplen cada uno de los miembros de la institución y como lo debe concebir.

En toda entidad educativa, sus miembros conocen las tareas que debe realizar, lo mismo sucede en el plantel, donde manejan el manual de normas, para determinar así el accionar pedagógico.

El colegio se esfuerza por presentar metas a través de normas claras, pero a pesar de eso en lo que se refiere al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones los resultados nos demuestra que existe cierta dificultad, desconfianza por parte de las autoridades.

Huber (1989) pone énfasis en el mejoramiento de la toma de decisiones, para lo cual presenta tres razones fundamentales, la primera, habla de la calidad y aceptabilidad de las decisiones que un gerente ejerce influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal, esta influencia si es de baja calidad, puede provocar resistencia por parte de los afectados, el gerente gasta energías en la tarea de remediar errores.

La segunda razón es que la calidad y aceptabilidad de la toma de decisiones afecten a la organización en cuyo nombre actúan, por lo que los gerentes se sienten responsables del desarrollo de su capacidad para tomar decisiones y por último, el tiempo y esfuerzo que el gerente dedica al tomar decisiones.

Esto nos demuestra que existe cierta dificultad, desconfianza y sobre todo, requiere mejorar el clima de respeto por parte de las autoridades o de los miembros de la institución; razón por la cual, se debe enfatizar a trabajar en éste punto básico como es la toma de decisiones.

En el proceso de investigación, se presenta como un punto estratégico la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, es de suponerse que en la toma de decisiones el Director/a sabe cuándo y cómo tomar una decisión, para lo cual es fundamental contar con un equipo que ayude a mediar estos conflictos, de esta manera se analiza y se va determinando las alternativas de solución, es necesario apoyarse en el equipo de trabajo, pero tomando en cuenta que este equipo va a actuar de manera sigilosa o prudente.

La administración y liderazgo que el centro educativo se preocupa y promueve, está basado en el desarrollo profesional de los docentes, acorde con los requerimientos de los procesos educativos del nuevo milenio, desarrollando de esta manera las potencialidades y capacidades de sus docentes.

Este poder que ejercen las autoridades, provocan en sus docentes la reflexión, reconociendo así sus debilidades y fortalezas, que les encaminarán a una actitud de cambio, buscando colaborar y dar la formación que requieren los estudiantes de forma adecuada.

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución, recae nuevamente en la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Chiavenato, (2007), dice lo siguiente “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución, al logro de uno o diversos objetivos específicos”.

La clave para mantener un verdadero liderazgo se encuentra en la buena comunicación, no se puede dejar de lado el hecho de que constantemente estamos interactuando entre los miembros de una organización, y sobre todo, debemos tener claras las metas, las expectativas de cada uno; la motivación constante para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno y la forma en la que va a conducir a los demás.

La Tabla 13 hace referencia a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, este viene dado por cada una de las personas que conforman el grupo o equipo del centro educativo; pudiendo apreciar otros factores para que el desempeño sea fructífero, así tenemos: la recompensa, la percepción, el esfuerzo, las habilidades y las capacidades de las personas.

Las autoridades preocupadas de sacar adelante a la institución y elevar el nivel académico de los estudiantes y demás actores educativos, garantiza la organización institucional, utilizando un mecanismo de control, que muchas de las veces desagrada al personal docente, quienes lo miran o se sienten de cierta manera vigilados.

En cuanto se refiere a los organismos que integran la institución, destaca el buen funcionamiento del centro educativo, resaltando la gestión como elemento primordial para lograr sacar adelante a l plantel.

El contexto dentro del cual se encuentra la institución, está bien estructurado, cada uno de ellos cumplen una función específica. Chiavenato (2007) nos presenta tres niveles organizacionales y su funcionamiento, así tenemos:

- a) Nivel institucional: componente estratégico, se encarga de la formulación de objetivos y estrategias.
- b) Nivel intermedio: componente táctico, se encarga de la elaboración de planes y programas.
- c) Nivel operacional: componente técnico, se encarga de la ejecución de rutinas y procedimientos.

Recordemos también que el ambiente de trabajo debe ser cercano e inmediato, específico de cada institución.

Los seres humanos estamos permanentemente implicados a la adaptación de varias situaciones con la finalidad de satisfacer necesidades y mantener un equilibrio emocional; para esto es necesario mantener un nivel adecuado de motivación de cada uno de las personas que integran la institución, para conservar relaciones satisfactorias, buen ánimo, mostrar interés, brindar colaboración, etc.

Por tal razón es necesario desechar frustraciones o barreras que vayan a obstaculizar el clima de convivencia y poder realizar el seguimiento adecuado a nuestros estudiantes.

Los que integran la institución educativa, con más razón se comprometen a cumplir de forma dinámica con los objetivos y propósitos planteados, para lo cual se dotará de todos los insumos y recursos para que este sistema pueda operar.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, se encargan de 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.

Ante todo se observa que la gestión que las autoridades realizan en la institución se encuentra dentro de los parámetros normales, ya que es evidente la labor que cumplen y sobre todo porque muestran gran preocupación por solucionar los problemas en el momento preciso y de forma adecuada.

Los directivos y docentes se encaminan a cumplir los mismos objetivos, buscando el bienestar de todos los miembros, por lo que se convierte en el pilar fundamental dentro de la educación,

Guillén Parra (2006) nos presenta una Regla de Oro << HAZ CON LOS DEMÁS COMO QUISIERAS QUE HICIERAN CONTIGO>> esto nos conduce a que las soluciones que se pueden encontrar deben siempre hacerlo en consenso, buscando alternativas que realmente contribuyan no a la oposición, sino más bien a resolver conflictos.

Es necesario brindar una educación de calidad y calidez, donde el desenvolvimiento de los docentes sea eficiente, buscar un ambiente agradable, armónico, para que la gestión de las autoridades guarde relación con la calidad de vida que busca brindar el Colegio "María Augusta Urrutia".

Los estudiantes y padres de familia concuerdan con los resultados, es fácil percibir que se necesita hacer una revisión total del desempeño de todos los que forman parte de la comunidad educativa.

Estos resultados nos llevan a inferir que la gestión del liderazgo y valores, que se está llevando en el Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia presenta ciertas deficiencias, con las cuales hay que plantear las alternativas de solución, para así hacer prevalecer el profesionalismo, la calidad humana, crear un ambiente de confianza, realizar constantemente una evaluación del desempeño, para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

7.6 Matriz de problemáticas

Problemas Observados	Causa	Efectos
<p>Problema 1: Dificultad de relación entre los miembros de la comunidad (Clima Institucional no adecuado)</p>	<p>Deficiente comunicación. Liderazgo Autocrático Conflictos de poder No hay una convivencia continua, se encuentran sumergidos en sus labores. Falta integración del padre de familia a las actividades que realiza el plantel. Influencia de los miembros. Conductas inadecuadas. Incorrecta toma de decisiones. No tienen metas claras. No existe apoyo mutuo. No se comparte los objetivos.</p>	<p>Fallan las relaciones interpersonales. No hay convivencia armónica. Desintegración de la comunidad. Afecta la estructura. Influye en el desempeño. Amenaza la eficacia y la eficiencia de la institución. Ausentismo. Poca innovación. Limitaciones en el desempeño. Baja productividad.</p>
<p>Problema 2: Falta una verdadera motivación, para el mejor desenvolvimiento docente.</p>	<p>Baja remuneración Indiferencia por parte del docente a los problemas que presentan los estudiantes No existe ningún tipo de incentivo. Carencia de recursos. Falta de armonía. Falta de colaboración. Falta de reconocimiento. Egocentrismo – altruismo. Experiencias negativas. Atracción o rechazo.</p>	<p>Desmotivación Indisponibilidad para el trabajo. Estancamiento del desarrollo personal. Desánimo. Disminución del rendimiento. Conflicto laboral. Crea incertidumbre. Falta de implicación en el trabajo. Mal ambiente de trabajo. Desconfianza. Desajustes que afectan a la salud mental. Situaciones de tensión. Desconcierto. Ansiedad, estrés, depresión.</p>
<p>Problema 3: Falta practica de valores por parte de un grupo de Docentes</p>	<p>No hay respeto a la diferencia individual por parte de los docentes. Bases no establecidas. Falsas amistades. Falta de control en las actitudes. Incumplimiento de horarios y cronogramas Falta de vocación.</p>	<p>Temores, desconfianza por parte de los estudiantes y padres de familia hacia los docentes. Deshonestidad. Grupo dividido. Se pierde la convivencia pacífica. Incumplimiento de metas. Estancamiento profesional</p>

FUENTE: Diagnóstico Situacional

ELABORACIÓN: Rosario Troya

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

8.1 Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada, se da a conocer conclusiones a las que he llegado a determinar:

- Existe cierta dificultad de relación entre los miembros de la comunidad educativa e incluso conflictos que impiden avanzar.
- No se encuentra el apoyo deseado del equipo de trabajo, aun pudiendo hacer frente a una tarea. Se aduce la ausencia de incentivos económicos, para motivar el trabajo en equipo, por tal razón prefieren no realizarlo.
- La falta de convivencia continua hace que los miembros del personal docente muestren indiferencia y no quieran romper con esa situación.
- En cuanto al clima institucional se nota un acentuado carácter autoritario, vertical y despótico de un grupo de docentes hacia las Autoridades, Personal Administrativo, estudiantes y Padres de Familia que aún no entiende o desconoce totalmente el principio de desarrollo humano; produciendo así un clima institucional inaceptable.
- No existe una participación total del Padre de Familia a las reuniones informativas y entrevistas con los docentes y Tutores.
- Es necesario aplicar técnicas de comunicación para mejorar el ambiente escolar, en el Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia de Escudero, para desarrollar así las relaciones interpersonales.
- Los Docentes y estudiantes coinciden en que es importante que se difunda la gestión y liderazgo que mantienen las autoridades del Colegio María Augusta Urrutia, para un mejor desenvolvimiento, tanto académico como en la aplicación de valores.
- El cuerpo Docente muestra interés por desarrollar en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante, para el mejoramiento académico y para estimular el desarrollo personal.
- el 60% de los docentes encuestados señalan sobre la existencia de resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, la presencia de dicha resistencia da como

consecuencia la desmotivación tanto de docentes, como de los estudiantes que pueden caer en la rutina tradicional del aprendizaje.

- Los educandos encuestados se muestran motivados por participar activamente en la construcción de los procesos de enseñanza aprendizaje a través de la aplicación de propuestas metodológicas innovadoras.
- Los estudiantes y los padres de familia concuerdan en que, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; factor fundamental para que exista problemas tanto en rendimiento como en actitudes (comportamiento) inadecuadas por parte del alumno dentro y fuera del plantel.
- Los padres de familia indican que a veces los docentes en las clases esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, y no toman en cuenta las diferencias individuales, creando de esta manera resistencia por parte de sus hijos en el cumplimiento de tareas.
- Los padres de familia sienten como necesidad principal que los docentes motiven las clases con frases que denoten la práctica de “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- Se educa con el ejemplo, la ética y los valores del docente de la institución se observa en el trato que dan al Padre de Familia y a los estudiantes, y muchas de las veces no es el adecuado, porque un grupo reducido de docentes muestran cierto despotismo y autoritarismo.

8.2 Recomendaciones

Como recomendaciones puedo anotar lo siguiente:

- Es necesario Trabajar en el Manual de Funciones y en el Código de Ética, son instrumentos que no ha elaborado el Centro y que son fundamentales por los parámetros que posee, requiere del cumplimiento de normas, para regular el comportamiento y formas de actuar de los miembros que puedan en un futuro perjudicar a la Institución.
- Las autoridades y Docentes deben aplicar de mejor manera la comunicación para ofrecer mejores alternativas de aprendizaje y emplearlos diariamente en el aula y a nivel institucional.
- Las instituciones de formación docente deben sistematizar procesos que capaciten a los docentes en el empleo adecuado de las relaciones humanas.

- Es importante que el docente incorpore metodologías innovadoras para que pueda lograr en el estudiante la disposición adecuada para el trabajo, es por ello que se recomienda utilizar como recurso la motivación, para mejorar el desenvolvimiento académico.
- El rol del docente es preparar estudiantes críticos, emprendedores y con un proyecto de vida, con un rendimiento cada vez mejorado, por lo que es necesario que busque estrategias, nuevas técnicas y que estas sean aprovechadas al máximo.
- Se recomienda capacitar a los docentes en un sistema para entender cómo emplear internamente los sentidos para pensar, como se relaciona el lenguaje con el pensamiento y a optimizar la comunicación interpersonal, para aplicar a las relaciones afectivas en el proceso de enseñanza - aprendizaje, a esta herramienta se la conoce como PLN (Programación Neurolingüística).
- Se debe mejorar el trato al padre de Familia y a los estudiantes, aplicando en todo momento el liderazgo basado en valores.
- Es necesario mejorar el trabajo en equipo, para que cuando se vaya a tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, todos hablen el mismo idioma y no exista resistencia alguna.
- Es ineludible que en las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales, debe contar con la participación directa de autoridades, padres de familia, docentes, estudiantes.

9 PROPUESTAS DE MEJORA

9.1 Título.-

“Manejo de la Comunicación Eficaz para mejorar la Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia de la ciudad de Quito, de la provincia de Pichincha, durante el período 2010 - 2011”

9.2 Datos Informativos

Institución Educativa: Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia de E.”

Tipo: Educación Hispana

Sostenimiento: Fiscomisional

Tipo de colegio: Mixto

Jornada: Matutina

Ubicación Geográfica:

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Chillogallo

Barrio: Solanda

9.3 Justificación

La calidad de esta propuesta se establece básicamente en la inquietud de promover en la comunidad educativa la gestión, el liderazgo basado en valores, el trabajo en grupo para formar estudiantes creativos, participativos, que trabajen en equipo, que estén abiertos a discusiones, a saber escuchar, ser receptivos con las ideas de otros, que tengan criterio propio y puedan desarrollar su potencial en un ambiente de confianza.

El rol de las Autoridades y docentes, es primordial para fomentar en los estudiantes y el padre de familia el verdadero liderazgo, siempre ayudados de

nuevas estrategias y técnicas, que estas sean aprovechadas al máximo, de ahí la necesidad de realizar esta guía.

Es importante que los docentes, los estudiantes y padres de familia del Colegio Fiscomisional María Augusta Urrutia, estén dispuestos a trabajar en Gestión del liderazgo y valores, ya que poco a poco irá adquiriendo habilidad para desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el grupo en el cual se desenvuelve y poder así asumir con responsabilidad ética las acciones que desarrollará.

Los beneficiados son la comunidad educativa, porque serán capaces de solucionar de mejor manera los conflictos, mantener una comunicación excelente, y sobre todo estar motivados para desarrollar su trabajo.

Con ello se pretende lograr que el estudiante y padre de familia, no vea en las autoridades y docentes a las personas déspotas y autoritarias, sino más bien se cree un clima de confianza, respeto y consideración.

9.4 Objetivos de la Propuesta

9.4.1 Objetivo General

“Desarrollar y ofrecer información para facilitar la comunicación eficaz en la gestión, liderazgo basado en valores, a fin de mejorar la convivencia en el Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia de E.”

9.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los estilos de comunicación en la autoridades y docentes del Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia”
- Planificar la ejecución de talleres sobre estilos de liderazgos, orientado a optimizar el nivel directivo del Colegio, involucrando a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en los diferentes procesos de formación.
- Establecer parámetros que determinen el tipo de comunicación que conlleve a mejorar la gestión de la institución.
- Concretar acciones y soluciones a los problemas que obstaculizan la convivencia diaria en la comunidad educativa del centro.
- Concientizar a los miembros de la institución para que asuman con responsabilidad los propósitos de la gestión y liderazgo.

- Elaborar un conjunto de herramientas que sirvan como guía a la institución que le permita alcanzar sus metas a través de la reestructuración de su gestión. Con esto se logrará mejorar todos los procesos y procedimientos internos, y en consecuencia, mejorar la atención a padres de familia, estudiantes y docentes con calidad total.

9.5 Actividades

Esta propuesta se diseñó para trabajar en una primera etapa con los directivos y profesores, consta de actividades como dinámicas de grupo, exposiciones, conferencias, plenarias, talleres, estas incluyen ejercicios de relajación y una guía en papel.

Una segunda etapa con los estudiantes y finalizar la tercera etapa con los padres de familia, con la misma tonificación y características.

Delegar tareas multidimensionales confiando en su ejecución y evitando las tareas sencillas que hay que comprobar y controlar.

Se establecerá comisiones de trabajo, para lo cual se seleccionara a las personas por su carácter, su iniciativa y su sensibilidad como responsables para dirigir el grupo.

Se realizarán reuniones con los Padres de Familia, con los docentes, con los estudiantes.

Evaluar el desempeño por la contribución a los resultados y los beneficios de la institución. Para ello hay que promocionar en función de la capacidad y el potencial de liderazgo de cada docente.

Analizar y evaluar el trabajo.

Planificación de Talleres:

TIEMPO DE DURACION: 4 horas aproximadamente.

OBJETIVO:

Revalorar las capacidades, cualidades, habilidades de cada uno, para reforzar o modificar con el fin que permitan desarrollar un Liderazgo positivo.

Taller Nº 1

a) ACTIVIDADES INICIALES

1. Presentación del Facilitador (10 min.)
2. Exposición de objetivos. (El por qué y el para qué el taller.)
3. Presentación de los participantes

Materiales:

- 1 caja de fósforos
- Indicación (30 min.)
- Encender un fósforo y mientras dure la llama decir, su nombre, como se siente hoy y a que se compromete en el transcurso del taller. (En un círculo).

b) EXPECTATIVAS DEL GRUPO

Materiales

- 1 o 2 papelotes de acuerdo a la cantidad de participantes
- Indicación (20 min.)
- (Escribir una sola palabra) Con una sola palabra definir la expectativa que tiene el taller
- Resumir expectativas facilitador

c) Conceptualizar términos a través de un collage

- 1) Liderazgo
- 2) Liderazgo Democrático
- 3) Liderazgo Autocrático

Materiales

- 1 papelote, revistas, tijera, goma, marcadores
- Presentación de los grupos de trabajo y exposición (29 min.)
- Después de cada exposición reforzar el contenido, reforzar hacia lo que realmente significa

RECESO

Dinámica de Integración (20 min.)

Materiales

- Hoja de trabajo, lápices cada uno, almohadilla, goma, labial
- Escritorio, mesas

Al finalizar actividad (25 min.)

- Plenaria
- Señalar, conclusiones y si es necesario recomendaciones del tema desarrollado.

Taller N° 2

1. **Dinámica de Integración** (20 min.)

- Formar un círculo con tu grupo.
- Al centro del círculo pon una mesa.
- Sobre la mesa el plato con el chocolate, el tenedor y cuchillo, el gorro, la bufanda o chalina y los guantes.
- Uno de los participantes del círculo debe comenzar el juego tirando el dado, luego una vez cada participante en forma sucesiva, va avanzado en la dirección de las manecillas del reloj.
- El participante al que al tirar el dado le salga el número seis, deberá correr hacia la mesa, luego deberá ponerse el gorro, los guantes, la bufanda y tratará de comer el chocolate con el tenedor y el cuchillo. Mientras tanto los demás participantes siguen tirando el dado probando su suerte. Si a otro participante le sale el número seis, deberá correr a la mesa y ocupar el lugar del que está tratando de comer el chocolate

La idea es que el juego se haga en forma rápida para que todos puedan tener posibilidades de comer un poco de chocolate.

2. **Actividad de Grupo** (50 min.)

- Elección de tres líderes: personajes nacionales, análisis de características, aciertos y errores.
- Exposición y debate
- Formación de grupos de 3 o 4 de acuerdo a la cantidad de participantes.

3. **Presentación de vídeo** (30 min.)

- Análisis – Conclusiones
- Debate

Taller Nº 3

Dinámica de Integración

Materiales

- Pelota pequeña, ligera

Indicaciones:

- El facilitador indica que se va a nombrar los siguientes elementos naturaleza, agua, cielo, tierra, aire => nombrar cualquier elemento dicho y pasar la pelota a otro participante, pero cuando se pronuncia la palabra naturaleza todos se cambian de puesto y quien se queda sin puesto dirige la dinámica

Hablando de Autoestima

Materiales

- Un papelote por grupo, papel de colores, revistas
- Creación de un ser con buena autoestima
- Exposición relacionada con liderazgo

Todos somos líderes

Materiales

- Pintura agua o temperas, papelote; Liderazgo = participación =
- Grupo, humano contento y organizado; Exposición

Evaluación

- En un papelote poner con una sola palabra como estuvo la actividad.
- Entregar hoja de evaluación personal
- Tiro al blanco

Dinámica de finalización

CONOCIENDOTE A TI

- 1. Comience a conocer más al grupo acercándose a una persona con quien menos se comunica y consiga su nombre.

.....

- 2. Obtenga la firma de la persona que nació el mismo mes que Usted.

.....

- 3. Nuevas amistades debe formarse en esta ocasión. Pregunta la prenda más querida de la persona a quien te gustaría conocer más

Nombre: Prenda querida.....

- 4. Obtenga la firma de la persona más callada del grupo

.....

- 5. Consiga un verso de la persona más alegre del grupo

.....

.....

- 6. Es interesante tener la huella digital de la persona más alta del grupo

- 7. Obtenga un cabello de la persona que está al lado suyo (derecho)

- 8. De todo el grupo la persona más seria firmará aquí.

.....

- 9. Obtenga un beso en la hoja de la compañera que tenga los labios más sexys.

.....

- 10. Pida un autógrafo de la persona más cómica del grupo.

.....

- 11. El tiempo que resta para las demás firmas, aquí pueden firmar dos personas que le conozcan más a usted.

.....

- 12. Inmediatamente consiga un fuerte abrazo de la persona más carismática del grupo y grite TERMINE.

Taller de liderazgo N.4

AUTOEVALUACION DE LIDERAZGO

SALUD Y VITALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONDICIÓN FÍSICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRESENTACIÓN PERSONAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRESENTACIÓN FÍSICA AL TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTIVIDAD(habilidad para generar ingresos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ALIMENTACION SANA (comer sanamente)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

AREA INTELECTUAL

Creatividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de comprender	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapidez del pensamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacidad de expresión (pensamiento y sentimiento)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad de ideas (claridad mental)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Memoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

AREA LABORAL DE ESTUDIO

Iniciativa , espíritu de emprendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Afán en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención, concentración mental	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orden, cuidado y limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntualidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Control (capacidad para dirigir a otros)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Taller N° 5

Programación Neurolingüística (PNL)

Actividad que realizará el Msc. Diego Merino Naranjo

Taller de liderazgo Nª 6



Recomendaciones y sugerencias o su sentir acerca de lo evidenciado en el Evento:

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

9.6 Localización y cobertura espacial

El Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia”, está ubicado en la zona Sur de la ciudad de Quito, en el barrio de Solanda, sector 4 en la calle Manuel Montero S22-53 y Juan Núñez, cuenta con todos los servicios básicos, como es una institución que pertenece al Movimiento de Educación Popular, tienen acceso todos los miembros sin distinción alguna, se compone de 26 profesionales que laboran en el Área Administrativa, Docentes y una persona en de servicio, 545 estudiante y sus respectivos representantes, se practica la Religión Católica y se respeta la religión que practican los miembros que la integran. Los padres de familia tienen un nivel de instrucción regular. En su mayoría los padres se dedican a las actividades de comercio o empleos referentes a servicio doméstico o limpieza, en pequeño porcentaje a la actividad normal. Siendo los ingresos limitados y escasos.

9.6 Población Objetivo

El universo investigado se encuentra establecido por 61 personas entre ellos Docentes, Autoridades, Padres de Familia y estudiantes pertenecientes al Colegio Fiscomisional “María Augusta Urrutia”, se encuentran comprendidas de la siguiente manera:

PARTICIPANTES	GÉNERO		Edad	Nivel
	masculino	femenino	años	Bachillerato
Autoridades	1	1	47- 66	Superior
Consejo Directivo	1	3	40-50	Superior
Personal Docente	7	13	32-50	Superior
Estudiantes	10	10	13-20	10mo y 1º B.
Padres de Familia	7	8	27-55	10mo y 1º B

9.7 Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos a usarse serán:

- Humanos
 - Autoridades
 - Docentes
 - Personal Administrativo
 - Facilitadora
 - Expositores
 - Estudiantes
 - Padres de Familia
- Tecnológicos:
 - Infocus
 - Laptop
 - Centro de cómputo
 - Internet
 - Proyector de imágenes
- Materiales:
 - Pizarrón
 - Hojas de resúmenes
 - Hojas de dinámicas
 - Lecturas motivadoras
 - Carteles
 - Libros de consulta
 - Papelotes
 - Esferográficos
- Físicos:
 - Salón de actos
 - Patio del Colegio
- Económicos:
 - Propuesta Estatal
 - Propuesta institucional
 - Propuesta de Padres de Familia
- Organizacionales:

Se coordinara con las Autoridades, la Sra. Colectora quien manejará los recursos económicos y un representante de los padres de familia.

9.8 Presupuesto

Para la ejecución del Proyecto se requiere la cantidad de mil setenta y tres dólares americanos con setenta y cinco centavos, los mismos que se sustentarán de la siguiente manera: Fe y Alegría bajo la Dirección del Padre Joseba Lazcano proporcionará los gastos del material, el refrigerio y cubrirá los imprevistos, esto equivale al 50% del presupuesto, el 25% aporta el Plantel y el otro 25% se realizará una actividad cultural con estudiantes y padres de familia para recaudar y poder cubrir la totalidad del evento, para lo cual interviene directamente el Comité Central de Padres de Familia y el Consejo Estudiantil.

Presupuesto	Costo u.	Total
Personas: Motivador (2 charlas)	200,00	400,00
Materiales: Fotocopias	0,04	146.40
Papelotes (50)	0,35	17,50
Marcadores (30)	0,45	13,50
Esferográficos (61)	0,35	21.35
Transporte: público	0,25	91.50
Refrigerio: 63 personas (6 días)	0,75	283.50
Imprevistos	100.00	100.00
TOTAL	302.19	1073.75

9.9 CRONOGRAMA

PERÍODO 2010 - 2011

TIEMPO ACTIVIDADES	Nov.				Dic.				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				junio				Juli o	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1.- Reunión con La Rectora del Plantel para dar a conocer la propuesta.		X																																
2.- Reunión con los Docentes para analizar fechas posibles			X																															
3.- Reunión con Padres de Familia y estudiantes			X																															
4.- Taller N° 1					D	E	P																											
5.- Taller N° 2									D	E	P																							
6.- Taller N°3												D	E	P																				
7.- Taller N°4																		D	E	P														
8.- Taller N°5																																		
9.- Curso de Neurolingüística (PNL)											X																							
10.- Evaluación del trabajo							X					X					X															X		

D= Docentes

P= Padres de Familia

E= Estudiante

4. BIBLIOGRAFÍA

- Adair John, El Liderazgo, Editado en México 1978
- A Bolívar, Universidad de Granados (1995) Liderazgo Educativo, (en línea) www.peremarques.pangeu.org/dioe/doc.lederazgo.doc , extraído el 22 de diciembre de 2010
- Aubel C. Daniels, Ciencia del Desempeño, Editorial Luz M. Rodriguez A. 1995
- Almeida Ruiz Arturo, Guía Didáctica: Gestión del Talento humano, Loja Ecuador, Editorial de la Universidad técnica de Loja 2010
- Antúnez, S. Claves para la Organización de Centros Escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma, Ed. Horsi, Barcelona 1993.
- Alvarez M. El Liderazgo de calidad Total, Editorial colección Gestión de Calidad, 1998, pp 29 – 48
- Alvarez M y Santos, Dirección de Centros Docentes, Gestión por proyectos, Editorial Escuela Española, Madrid 1996, pp 46 -61
- Aristazabal, César. Juegos al Aire Libre, Editorial San Pablo 1998
- Andrade Mary, Formación a Educadores, Quito Ecuador
- Arnold S. Tonnenbaum- Cecil A. Gibb_ Laster G. Seligman, Enciclopedia de las Ciencias Sociales: Liderazgo, 1986
- Arosemena Guillermo, La gerencia Elite, 1983 (derechos reservados)
- BedónAgurre Julio César, Manual de Herramientas Básicas para la Formación de un Buen Líder, publicado en Ibarra, Enero de 2006.
- Benalcazar Carmen, Hacia la Excelencia profesional, Tercera Edición, P.H. Ediciones 2003
- Bennis Warren y BurtNanus, Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz, Publicada en los Estados Unidos 1985.
- Bernard I. y Risler M., Manual de Orientación Educacional 1, Editorial Alfa, 1988, Chile.
- Botero Giraldo, Silvio. Dinámicas Grupales de Reflexión. ED. San Pablo 2001
Cara y Ceca. G. Figueroa, M. Poggi, Gestión Educativa. Las Instituciones Educativas. Ed. Troquel. Bs. As. Argentina, 1992 (en línea) www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850, extraído el 12 de diciembre del 2011.
- Cabrera, Julio. Tecnología Educativa, síntesis educación. Madrid 1999.

- CPEIP, Gestión y Liderazgo Educativo, (2010), (en línea) www.gestionyliderazgoeducativo.v , extraído 22 de diciembre de 2010
- Carbone Ricardo, Situación del Liderazgo Educativo – Chile (en línea) www.oei.es/pdf2/situación_liderazgo_educativo_chile.pdf , extraído el 23 de diciembre de 2010
- Casal José L., Folleto de Capacitación para Líderes, 1993
Caviedes Miguel, Dinámicas Grupales, Colección Pedagógica Grupal, Bogotá – Colombia 1990.
- Contreras Manuel, El Poder del Liderazgo, Editorial Panorama S.A, México D.F. 2006.
- Correa Jaramillo Carlos Enrique, Guía Didáctica: Liderazgo, Valores y Educación, Loja – Ecuador, Editorial de la U. T. P .L., 2009
- Chavarría Olarte Marcela, Educación En un Mundo de Globalizado, Editorial Trillas, reimpresión 2007
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, 2007
- Delgado, P:M: Modelos de Gestión Educativa en las Prácticas de Supervisores, (en línea) www.unne.edu.ar/cyt/2002, extraído el 18 de diciembre de 2010
- Diaz Manuel, Forma tu personalidad, Bogotá Colombia
- Didier Anziev, Angelo Bejarano, René Kaes, El trabajo Psicoanalítico en los grupos, editado en México 1982
- FreedmanMibe-Benjamin B. Treyse, Liderazgo estratégico: Arte y Disciplina, Editorial Sergio Naranjo Franco.
- Fred Massarik-Robert Zonnenbaum- Irving R. Weschler, Liderazgo y Organización, Editado en Argentina 1994
- Gairin, J. La Organización escolar: Contexto de actuación, Editorial la Muralla, Madrid, 1996, pp 393 – 433
- García Leiva Luis Alberto, (1997), Gestión y Liderazgo Educativo, (en línea) www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm , extraído el 16 de diciembre de 2010
- García, M. El Liderazgo de la Calidad Total, Editorial Colección, Gestión de Calidad 1998, pp 9 – 42

- Gardner John W., El Liderazgo, Grupo Editor Latinoamericano Buenos Aires Argentina 1991
- Gordon Thomas, Líderes: Eficaz y Técnicamente Preparados, Editado en México 1980
- Guillén Parra Manuel, Ética en las Organizaciones “Construyendo Confianza, Pearson Educación S.A 2006
- Guamán Alberto V., Gerencia en Administración, Editorial Lily, Tercera Edición.
- Lassoti Santiago, Gerencia y Liderazgo, junio 2003
- Lozada José, Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Editorial Ariel, México 2004.
- Pagano Claudia María, Gestión y Liderazgo. (En línea) www.quademsdigitals.net/index.php , extraído el 16 de diciembre de 2010.
- Lévy, Pierri, Inteligencia Colectiva: Por una Antropología del Ciberespacio. Editorial Loyola, Rio de Janeiro. 1993 p.15
- Martínez Sánchez, Francisco – Prendes, María Paz. Nuevas Tecnologías y Educación. Prentice Hill, Madrid 2004.
- Piñuel, José Luis, Gestión de las Organizaciones, Ed. Síntesis, Madrid 1997.
- Prieto Castillo, Daniel. La Comunicación en la Educación. Ediciones la Crujía 1999.
- Quintana Martín – Moreno Cerillo, Organización y Dirección de los Centros Educativos Innovadores, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España,S.A.U 2006
- Sentil Rubio Josep, Organización y Gestión Educativa, (en línea) www.oge.net/ extraído el 12 de diciembre de 2010
- UNESCO, Innovación de Gestión Educativa, Editorial UNESCO/Oreal, Santiago, 1995, pp 9 -42
- Shaw Marvin, E. Dinámica de grupo en la comunidad humana. Ciencias Sociales, Editorial Mc Grau- Hill
- UNESCO, La Gestión Escolar. Una Lectura desde la Teoría del Caos, (en línea) [http:// www.unesco.es/organiza](http://www.unesco.es/organiza) , extraído el 18 de diciembre de 2010
- Valores en el Trabajo, (en línea)
- Vásquez Abraham, Manual de Superación Personal, Marketing Humano 1999
- Zubiría Samper Miguel, Formación de Valores y Actitudes, FAMDI 1995

5. APÉNDICES

ENCUESTA A DOCENTES

Sr./a Profesor/a:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno 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 con una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1 DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1 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 el centro educativo 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 – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar 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/as compañeros/as o Rector/a cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/a del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido/a con las decisiones tomadas por la Rectora del plantel.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural 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

Estudiante:

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

Le pido que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración contiene cuatro posibles respuestas:

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

A si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real 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 DESCUERDO 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. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2 CUESTIONARIO:

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

Nombre del estudiante:

Curso y Paralelo.

Fecha:

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

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

Le pido que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

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

A si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real 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:

Edad:.....

Sexo: M () F ()

Fecha:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

3 CUESTIONARIO:

CRITERIOS	Siempre	A veces	Nunca
1.- Las Autoridades tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y padres de familia.			
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el adecuado en el ambiente escolar para la formación integral de mi hijo/a.			
4.- Rara vez nos informan sobre nuevas ideas en las clases que imparten a mi hijo/a.			
5.- Los docentes en las clases esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6.- Los docentes motivan las clases con frases que denoten la práctica de “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7.- Los métodos de enseñanza en las clases que recibe mi hijo/a se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
8.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
9.- En las clases a mi hijo/a le dan la oportunidad para que exprese su opinión.			
10.- Los docentes realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación activa del estudiante.			
12.- Los docentes colaboran y se muestran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, lo demuestran en el desempeño de su labor.			
13.- La ética y los valores del docente de la institución, se observa en el trato que dan al Padre de Familia y a los estudiantes.			

ENTREVISTA

Nombre del/la entrevistado/a:.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

8.- En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?

.....

Estudiantes encuestados:



Personal Docente encuestado:



Autoridades encuestadas:



Padres de Familia encuestados:



Gestión de la Autoridad

