



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Sede en Ibarra

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema:

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio fiscal Dr. Miguel Martínez Serrano, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011-2012”

Tesis de Grado

AUTORA:

Cedeño Intriago, Manuela Noemí

DIRECTOR:

Manuel Mesías, Culcay Siavichay, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 16 de Agosto del 2012

Mgs.

Manuel Mesías Culcay Siavichay

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación denominado “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del colegio fiscal Dr. Miguel Martínez Serrano, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011-2012” realizado por la profesional en formación: Manuela Noemí Cedeño Intriago, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

.....
Mgs. Manuel Culcay Siavichay

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Manuela Noemí Cedeño Intriago, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.


Noemí Cedeño Intriago
C.I. 0910166891

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Manuela Noemí Cedeño Intriago, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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, 16 de Agosto del 2012

.....
Manuela Noemí Cedeño Intriago
CI. 0910166891

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a todas las personas que contribuyeron en mi formación profesional en el trayecto de mi vida y estuvieron a mi lado apoyándome en todo momento, especialmente a mis padres.

.A las personas que compartieron conmigo mis sueños de ser mejor cada día, que me apoyaron desinteresadamente y me animaron a seguir adelante, gracias por su confianza y cariño.

Mi agradecimiento a la comunidad educativa del colegio Dr. Miguel Martínez Serrano, al señor Rector Dr. José Ruiz Méndez y a la Sra. Vicerrectora Lcda. Rosa Jácome de Chenche que me permitieron realizar la presente investigación en la institución.

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi director de tesis Manuel Culcay Siavichay, Mgs. que supo guiarme acertadamente para llegar a una feliz culminación del presente trabajo investigativo.

Noemí Cedeño

DEDICATORIA

A mis hijos Omayra y Carlos
Con mucho cariño
Como un ejemplo de superación
De que todo lo que uno se proponga
Hacer en la vida se logra.

A todas las personas que estén interesadas
En conocer sobre Gestión, Liderazgo y Valores
En los centros educativos.

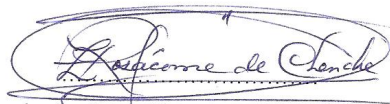
Noemí Cedeño

COLEGIO FISCAL TÉCNICO DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
"DR. MIGUEL MARTÍNEZ SERRANO"

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Guayaquil, 07 de junio del 2011

Mediante la presente se autoriza a la Dra. Manuela Noemí Cedeño Intriago, realizar en la institución la investigación previa a la elaboración de tesis sobre el tema "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO FISCAL Dr. MIGUEL MARTÍNEZ SERRANO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012".



Lcda. Rosa Jácome de Chenche
RECTORA (E)



INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE SESIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. La gestión	8
2.1.1. Concepto.....	8
2.1.2. Importancia.....	10
2.1.3. Tipos de gestión.....	10
2.2. La gestión educativa	13
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Importancia.....	16
2.2.3. Tipos de gestión educativa.....	19
2.2. Liderazgo	28
2.2.1. Concepto.....	28
2.2.2. Características.....	30
2.2.3 Tipos de liderazgo.....	31
2.2. Liderazgo educacional:	32
2.2.1. Concepto de liderazgo educacional.....	35
2.2.3. Características del liderazgo educacional.....	37

2.2.2. Tipos de liderazgo educacional.....	41
2.3. Diferencia entre directivo y líder.....	43
2.4. Los valores y la educación.....	47
3. METODOLOGÍA.....	52
3.1. Participantes.....	52
3.2. Materiales e instrumentos.....	58
3.3. Método y procedimiento.....	61
4. RESULTADOS.....	65
4.1. DIAGNÓSTICO.....	65
4.1.1 Los instrumentos de gestión en educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	65
4.1.1.1 El manual de organización.....	65
4.1.1.2 El Código de Ética.....	65
4.1.1.3 El plan estratégico.....	66
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).....	67
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	68
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	69
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	69
4.1.2.1 Misión y Visión.....	69
4.1.2.2 El Organigrama.....	70
4.1.2.3. Funciones por área y departamentos.....	72
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	80
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	81
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.....	84
4.1.2.6. Dimensión administrativa-financiera y valores.....	86
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.....	87
4.1.3. Análisis FODA.....	89
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	89
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	90

4.1.3.3. Matriz FODA.....	91
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	93
4.2.1. De los Directivos.....	93
4.2.2. De los Profesores.....	103
4.2.3. De los estudiantes.....	106
4.2.4. De los Padres de Familia.....	109
4.2.5. De la entrevista a Directivos	112
4.2.6. Matriz de Problemáticas.....	113
5. DISCUSIÓN.....	116
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	126
7. PROPUESTA DE MEJORAS.....	130
7.1. Título de la propuesta.....	130
7.2. Datos informativos.....	130
7.3. Justificación.....	131
7.4. Objetivos de la propuesta.....	133
7.5. Actividades.....	134
7.6. Estrategias Metodológicas.....	138
7.7. Localización y cobertura espacial.....	139
7.8. Población objetivo.....	140
7.9. Sostenibilidad de la propuesta.....	141
7.10. Presupuesto.....	143
7.11. Cronograma.....	143
7.12. Evaluación.....	146
8. BIBLIOGRAFÍA.....	148
9. APÉNDICES.....	151

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1.	Concepto de gestión.....	9
2.	Tipos de gestión.....	10
3.	Concepto de gestión educativa.....	13
4.	Tipos de gestión escolar.....	25
5.	Concepto de liderazgo.....	28
6.	Tipos de liderazgo.....	31
7.	Concepto de liderazgo educacional.....	35
8.	Dimensiones del liderazgo educacional.....	37
9.	Roles del liderazgo educacional.....	39
10.	Diferencias del directivo y líder.....	44
11.	Valores del sistema educativo ecuatoriano.....	50
12.	Muestra escogida para aplicar la encuesta.....	53
13.	Dimensión organizativa.....	84
14.	Datos informativos del proyecto.....	130
15.	Taller 1 del plan de mejoras.....	134
16.	Taller 2 del plan de mejoras.....	135
17.	Taller 3 del plan de mejoras.....	137
18.	Presupuesto.....	143
19.	Cronograma de actividades.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		
1.	Concepto de gestión educativa.....	16
2.	Dimensiones de la gestión.....	19
3.	La gestión educativa y sus relaciones.....	22
4.	Tipos de gestión escolar.....	23
5.	Liderazgo educacional.....	34
6.	Liderazgo directivo.....	46
7.	Valores y educación.....	47
8.	Organigrama.....	71

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

No.		Pág.
1.	Muestra del Personal Docente clasificado por edad.....	54
2.	Muestra del Personal Docente clasificado por sexo.....	55
3.	Muestra del Personal Docente clasificado por título académico.....	56
4.	Muestra de estudiantes clasificado por sexo.....	57
5.	Muestra de estudiantes clasificado por año de bachillerato.....	57
6.	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	93
7.	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización.....	93
8.	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas...	94
9.	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	94
10.	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	95
11.	La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	95
12.	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	96
13.	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución Escolar.....	97
14.	Organismos que integran la institución.....	98
15.	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de Profesores.....	98
16.	Los departamentos didácticos y sus acciones.....	99
17.	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden, acciones.....	101
18.	Material de planificación educativa.....	101
19.	Resultados de la encuesta a docentes.....	103
20.	Resultados de la encuesta a estudiantes.....	106
21.	Resultados de la encuesta a padres de familia.....	109

RESUMEN

La gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos, es un tema de gran interés en los actuales momentos, reconociendo su importancia implícita en el mejoramiento de la calidad de la educación, de aquí el alcance de la presente investigación realizada en el colegio Dr. Miguel Martínez Serrano la misma que posibilita brindar a la comunidad educativa los lineamientos básicos para una acertada administración en la gestión institucional, por tanto tiene el propósito de constituirse en un referente teórico e instrumento de planificación estratégica, que permitirá mejorar los problemas encontrados y fortalecer los puntos fuertes, encaminada a buscar una educación integral que conlleve al fortalecimiento y compromiso de sus actores. La presente tesis se fundamenta en la investigación bibliográfica y observación de campo, se realizó el diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa, análisis del FODA y la aplicación de encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres; además entrevista a directivos. De las dificultades nace la propuesta de mejora para fortalecer los conocimientos, estrategias y recursos de la comunidad para intervenir en gestión, liderazgo y valores.

1. INTRODUCCIÓN

*“Nunca consideres el estudio como una obligación,
sino como una oportunidad
para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.”*

Albert Einstein

Hoy en día la Gestión, el Liderazgo y los Valores son una prioridad y necesidad para todos quienes están inmersos en el proceso educativo. La educación en el Ecuador atraviesa por momentos de revisión de sus componentes para alcanzar los objetivos propuestos: una educación de calidad con calidez.

El punto de partida de esta propuesta de investigación es conocer sobre la gestión de liderazgo y valores en los centros educativos del país, en este caso del colegio fiscal Dr. Miguel Martínez Serrano.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. Los docentes deben ser líderes siempre para encaminar a sus alumnos en el trayecto de su vida estudiantil, actuar con ética en el ejercicio de sus funciones, fomentando los valores que hoy por hoy no se practican en la medida que se debe.

En la institución en los últimos años se ha puesto gran interés en el tema de gestión, liderazgo y valores, reconociendo su importancia implícita en el mejoramiento de la calidad de la educación a todo nivel, sobre todo en el proceso de enseñanza-aprendizaje; por lo tanto están conscientes de las reformas educativas que se han hecho en nuestro país, es así como a partir de enero del 2010 a través del Sistema de Evaluación y Rendición de Cuentas -SER- en los colegios se evalúa la gestión institucional a las autoridades mediante la aplicación de una prueba sobre liderazgo Educativo.

La gestión y liderazgo de las autoridades a través de los años en el colegio deja mucho que decir, puesto que con 38 años de existencia de vida institucional, no cuenta con local propio, funcionando en el colegio fiscal Rita Lecumberry, y lo que es más crítico, es que no se tiene acceso a todas sus dependencias; como biblioteca,

auditorio, sala de profesores, departamento de psicología y médico, etc. Ocupando sólo parte de ellas y es así que el DOBE y el médico realizan sus labores en los pasillos de la planta baja y los docentes de las diferentes áreas de estudio también se reúnen en los pasillos y en el patio, en mesas improvisadas, repercutiendo todo esto en la calidad de la educación.

La educación en valores básicamente en las estudiantes ha sido uno de los pilares fundamentales en el plantel, lo que le ha dado su prestigio a través de los años hasta la actualidad.

Todo ello implica responder a las exigencias de la normatividad educativa encaminada a buscar la calidad de la educación y esta no se dará si no se esta realizando gestión, liderazgo y valores en la instituciones en la medida adecuada. De aquí parte la importancia de desarrollar el presente proyecto corporativo en Gestión, Liderazgo y Valores en los centros educativos del Ecuador.

En el colegio Dr. Miguel Martínez Serrano, ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, no se ha ejecutado antes ninguna investigación sobre ésta temática, siendo la primera vez, lo que es muy significativo para ayudar a conseguir la educación de calidad que persigue el sistema educativo ecuatoriano.

La gestión de liderazgo y valores en la institución educativa se hace necesaria en los actuales momentos en vista que la educación está en crisis debido a múltiples factores en una sociedad convulsionada por grandes cambios y dominada por un consumismo excesivo. El liderazgo es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las instituciones educativas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto a organización que ha de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

El sistema educativo y la sociedad exigen líderes y personas integrales que actúen con ética y responsabilidad, sin embargo siempre no se logra sin tener en las aulas docentes líderes, lo que afecta al desarrollo del currículo.

El ejercer un buen liderazgo con valores en las instituciones educativas es esencial para transformar e innovar la educación y mejorar la calidad de la misma.

También es importante señalar que actualmente se encuentran ante una gran problemática o crisis familiar que repercute en el ámbito educativo, sobre todo en los países latinoamericanos debido a la globalización, consumismo, pobreza económica, entre otras causas que han hecho que las familias pasen poco tiempo a casi nada al lado de sus hijos y los mismos quedan bajo el cuidado de terceras personas o muchas veces solos, esto ha generado en gran medida que no se fomente la práctica de valores desde el hogar. Si bien es cierto que los padres contribuyen en forma significativa al desarrollo de valores también tenemos que considerar que en la actualidad aunque el currículo exige la enseñanza y práctica de valores dentro y fuera de las aulas nos encontramos con la gran realidad que ésta no siempre se da.

Todo esto hace necesario realizar esta investigación con la finalidad de conocer si en la institución se gestiona el liderazgo y valores y una vez con los resultados poder tomar las medidas pertinentes para fomentarlo o los correctivos necesarios para implementar acciones que contribuyan a mejorarlo, tomando en cuenta que los más beneficiados son nuestras adolescentes y la sociedad en general.

No se puede restar importancia a todas las etapas que este proceso investigativo tiene, como son la diagnóstica, que permitió detectar los puntos fuertes y débiles sobre gestión, liderazgo y valores en la institución; la fase de planificación donde se programa paso a paso como se iba a desarrollar la presente tomando en consideración los beneficiarios directos que la conformaron toda la comunidad educativa y por último luego de finalizar el proyecto de investigación la importancia que tiene la ejecución de la propuesta.

Los beneficiarios directos de ésta investigación serán todos los miembros que conforman el colegio, en especial las estudiantes que son el resultado final del perfil de salida para lo que se crearon las instituciones educativas: formar verdaderas jóvenes con identidad, valores y destrezas capaces para actuar en beneficio de su propio desarrollo y de los demás y enfrentarse a las exigencias actuales de un mundo competitivo para seguir estudiando.

En general los beneficiarios seremos todos los involucrados en el sistema educativo, como docente el presente proyecto me permitirá desarrollarme como profesional y adquirir más experiencia en el campo investigativo.

La presente investigación fue factible y viable debido a la gran importancia que tiene el mismo tanto para la comunidad educativa así como para los maestrantes, permitiéndoles conocer la realidad sobre gestión de liderazgo y valores en las instituciones educativas.

Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, tanto humanos, como materiales, económico y técnico. En todo caso el tener antecedentes analizados progresivamente en las diferentes etapas del trabajo, caracterizó su factibilidad técnica, económica y social.

Este estudio fue factible técnicamente porque se contó con el aval de las autoridades y la colaboración de los docentes, estudiantes y padres de familia de la institución; además de los elementos indispensables y la tecnología disponible que nos permitió hacer realidad ésta tesis sin olvidar la asesoría profesional y técnica del personal docente de la UTPL que nos guio paso a paso para poder desarrollar la presente investigación y culminarla con éxito. Fue factible económicamente, lo que significa que la inversión que realizamos es justificada porque la ganancia es incalculable a corto y largo plazo ya que nos permitió obtener conocimientos significativos y una formación humana y científica, por lo tanto escalar un peldaño más en la vida.

El presente proyecto de investigación sustenta una factibilidad social porque responde a las necesidades e intereses personales y de la institución ya que por medio del mismo le permitió conocer como está la gestión de liderazgo y valores en el personal humano involucrado en el quehacer educativo y afianzar los puntos fuertes y adoptar posibles correcciones con las dificultades encontradas.

Así como existieron aspectos que facilitaron la realización de la presente investigación, también hubo dificultades, la más importante, no tener acceso a todos los documentos que respaldan la gestión educativa en la institución.

Como todo estudio requiere del tiempo disponible y necesario se conoce de antemano que hubo limitaciones e inconvenientes que fueron superados en el camino pero al final se logra la meta propuesta.

El éxito de una institución no se logra sólo a través de una excelente infraestructura, sino también con el conjunto de acciones encaminadas a obtener una educación de calidad que conlleven al desarrollo político, social, pero sobre todo humano de un conglomerado que busca una formación académica en pro del bienestar personal y de una sociedad que evoluciona a ritmos acelerados, por los grandes cambios y adelantos científicos y tecnológicos, donde es importante la gestión buscando las mejores soluciones, enmarcadas en un liderazgo participativo con ética y responsabilidad. Consciente de todo esto a través de la siguiente investigación se busca:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Desarrollar la capacidad de gestión y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y las propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. Además se propone los siguientes objetivos específicos:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Como toda investigación tiene un fin específico para la entidad donde se desarrolló la misma, no se puede olvidar de plantear objetivos encaminados a ello mediante la propuesta de mejoras:

Como objetivo general se plantea fortalecer los conocimientos, estrategias y recursos de la comunidad educativa para intervenir en gestión, liderazgo y valores.

Además se plantea los siguientes objetivos específicos que determinaran la finalidad de la propuesta una vez se ponga en marcha:

Generar procesos de sensibilización de la realidad sobre gestión, liderazgo y valores en la comunidad educativa para mejorar la misma.

Propiciar en los directivos y docentes la reflexión y el análisis sobre la importancia de su función y gestión, orientadas a promover el trabajo de equipo en el desarrollo de los instrumentos de gestión educativa.

Motivar al desarrollo de un liderazgo eficaz y transformacional mediante la reflexión conjunta que ayude a buscar estrategias para promover su importancia y conlleve a una mayor eficacia en el trabajo institucional.

Promover y fortalecer los valores éticos en la comunidad educativa para crear procesos de sensibilización sobre la importancia de vivenciarlos para crecer como personas integrales y ser partícipes de una convivencia pacífica.

Agradeciendo a la UTPL por ser la gestora de esta investigación y esperando que ella contribuya de manera positiva a brindar una información valiosa sobre la realidad en gestión, liderazgo y valores a la institución que facilitó realizar la presente y por ende al mejoramiento de la calidad de la educación con la propuesta planteada, y a todos los interesados en conocer más del tema, sobre todo a los docentes compañeros de lucha de la más loable labor: enseñar para formar verdaderos ciudadanos de la patria.

Con la seguridad que esta investigación contribuirá al conocimiento sobre la gestión en liderazgo y valores de los centros educativos en el país y por ende al mejoramiento de la calidad de la educación, sobre todo institucional, les invito a ser parte importante de la misma mediante la lectura y socialización de la presente tesis.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión

*"Todas las teorías son legítimas y ninguna tiene importancia.
Lo que importa es lo que se hace con ellas."*

Jorge Luis Borges

Hablar de gestión en los últimos años se ha vuelto un tema muy importante porque ello implica realizar acciones encaminadas a buscar el emprendimiento de las organizaciones e instituciones para conseguir resultados óptimos en bienestar de las mismas. En el ámbito educativo el término gestión ha cobrado mucho interés sobre todo en los países latinoamericanos, donde las instituciones educativas están cada día enfrentando retos que conlleven a la búsqueda de la calidad de la educación.

2.1.1 Concepto de gestión

Antes de comenzar a definir el concepto de gestión educativa es muy importante considerar lo que significa gestión. La palabra *gestión* hace referencia a la *acción y al efecto de gestionar o de administrar según el diccionario de Real Academia la Lengua Española*. A través de la acción de administrar se refiere directamente a dirigir y organizar una institución, en cambio gestionar significa realizar acciones conducentes al logro de un fin, de aquí que se tiene que enfocar que gestión y administración no tienen significados iguales aunque siempre se las puede poner en práctica al mismo tiempo, en algunos casos no sucede así ya que se puede administrar una institución sin realizar gestión alguna. En conclusión las dos estar ligadas entre sí y persiguen un fin común en la organización: el logro de sus objetivos.

Cuadro 1 Concepto de gestión

GESTIÓN		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
<p>“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.”</p> <p><i>(Barrios, Oscar.</i> http://www.slideshare.net/jcfd/ezmx2/gestion-empresarial)</p>	<p>Enfatiza la gestión directiva y determina a la gestión como un proceso, es decir es un procedimiento, donde los directivos planifican acciones a seguir según sus objetivos y necesidades, en busca de cambios necesarios, formulando estrategias y visualizando los resultados esperados.</p>	<p>La gestión como proceso puede determinar un conjunto de acciones de forma planificada, coordinada, coherente y organizada, además también es importante el empleo de normativas y estrategias dirigidas a conseguir al logro de sus objetivos y por ende encaminadas a un fin.</p>
<p>“Del latín <i>gestiō</i>, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de</p>	<p>Según este concepto el autor contextualiza que administrar y gestionar son dos puntos diferentes, y en las dos hay acción y efecto. Enfatiza que gestionar = a diligencia Administrar= gobernar</p>	<p>La gestión además de ser la acción y el efecto de administrar o gestionar, por separado también pueden estar entrelazados cuando se gestiona se está realizando un conjunto de acciones encaminadas a un fin, pero cuando se administra se está</p>

gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.” http://definicion.de/gestion/		dirigiendo o gobernando dichas acciones.
---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

2.1.2. Tipos de gestión

Concibiendo a la gestión como un conjunto de acciones o trámites que realizan las organizaciones para el logro de sus objetivos, existen diversos tipos de gestión de acuerdo a la actividad que se gestiona y su campo de acción, en el siguiente cuadro se mencionaran algunos de ellos y sus principales características.

Cuadro N° 2 Tipos de gestión

TIPOS DE GESTIÓN	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Gestión Administrativa	<p>La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.</p> <p>Tiene cuatro elementos importantes que son: planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados mediante el empleo de seres humanos y otros recursos.</p> <p>(http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml)</p>
Gestión de Proyectos	<p>“La gestión de proyectos,... es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible”.</p> <p>(http://definicion.de/gestion)</p>

<p>Gestión Ambiental</p>	<p>La gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.</p> <p>(http://definicion.de/gestion/)</p>
<p>Gestión Tecnológica</p>	<p>Este tipo de Gestión engloba todas aquellas actividades asociadas al proceso de análisis, adopción, ejecución y puesta en marcha de todas aquellas decisiones vinculadas a las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la difusión y uso de la tecnología.</p> <p>(http://www.sintegradodegestion.com)</p>
<p>Gestión Financiera</p>	<p>Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.</p> <p>La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.</p> <p>(http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm)</p>
	<p>Este tipo de Gestión engloba todas aquellas actividades asociadas a trabajo en equipo, información, comunicación, liderazgo, estructura organizacional flexible, actitudes, aptitudes, mecanismos de aprendizaje, experiencia práctica, cultura, madurez, sentido de pertenencia y valores.</p> <p>La Gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o</p>

<p>Gestión del conocimiento</p>	<p>utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización.</p> <p>Los objetivos que han dado base a la Gestión del conocimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento. ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento. ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento. ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento. ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas. ✓ Reducir los costos asociados a la repetición de errores. <p>(http://www.gestiondelconocimiento.com)</p>
<p>Gestión Educativa</p>	<p>“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.”</p> <p>(http://www.colombiaaprende.edu.co)</p>

Fuente: Varias. Adaptado
Elaboración: Noemí Cedeño

2.2. La Gestión Educativa

*“La primera tarea de la educación es agitar la vida,
pero dejarla libre para que se desarrolle.”*

María Montessori

La gestión educativa es un tema que a partir de los últimos años se le ha dado gran importancia sobre todo en el país y es así que en los actuales momentos el Ministerio de Educación está gestionando acciones encaminadas a conseguir los estándares de calidad de la educación del Ecuador a través de la evaluación del desempeño a directivos, docentes y estudiantes a todo nivel, así como también a las instituciones universitarias.

El desafío del país en los actuales momentos es aplicar un nuevo modelo de gestión educativa que facilite la inversión estratégica de los recursos que impacten en la calidad de la educación, adoptando nuevas políticas en éste campo con una visión territorial en el marco de descentralización mejorando así el funcionamiento de nuestro sistema educativo.

2.2.1. Concepto de Gestión Educativa

Cuadro N° 3. Conceptos de Gestión Educativa.

GESTIÓN EDUCATIVA		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
“...La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y	En este concepto el autor establece la gestión educativa como acciones emprendidas por los que dirigen las instituciones educativas, ligando un conjunto de saberes, valores y habilidades, en busca del desarrollo e	La gestión educativa implica que el gestor emprenda un conjunto de acciones ligadas al conocimiento profesional y científico en pro del mejoramiento continuo, trabajando con ética, eficiencia y eficacia,

<p>administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.”(IIPE. UNESCO. 2000 pág. 16.</p>	<p>innovación de la educación, siendo un proceso sistemático, es decir ordenado y metódico.</p>	<p>adoptando y agotando todas las posibilidades en busca de la innovación permanente utilizando las mejores estrategias con el objetivo de mejorar la calidad de la educación.</p>
<p>“...La gestión educativa es una forma de interacción social, de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes métodos, recursos y estrategias, orientadas a lograr un fin...” (Melquiades (2006) p. 52).</p>	<p>El autor nos explica a través de esta afirmación, que la gestión educativa es una acción recíproca que requiere de la participación activa de los diferentes actores vinculados a la comunidad escolar, valiéndose para ello de procedimientos, medios y tácticas con el fin de lograr sus objetivos propuestos</p>	<p>La gestión educativa es un conjunto de interrelaciones que involucra a todo el sistema educativo, desde las acciones emprendidas, utilizando los mejores recursos, métodos y estrategias encaminadas al logro de sus objetivos.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de varios autores.

Se han escrito diferentes conceptualizaciones sobre gestión educativa por lo que se requiere una revisión sobre su fundamento propósitos y alcance.

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d)

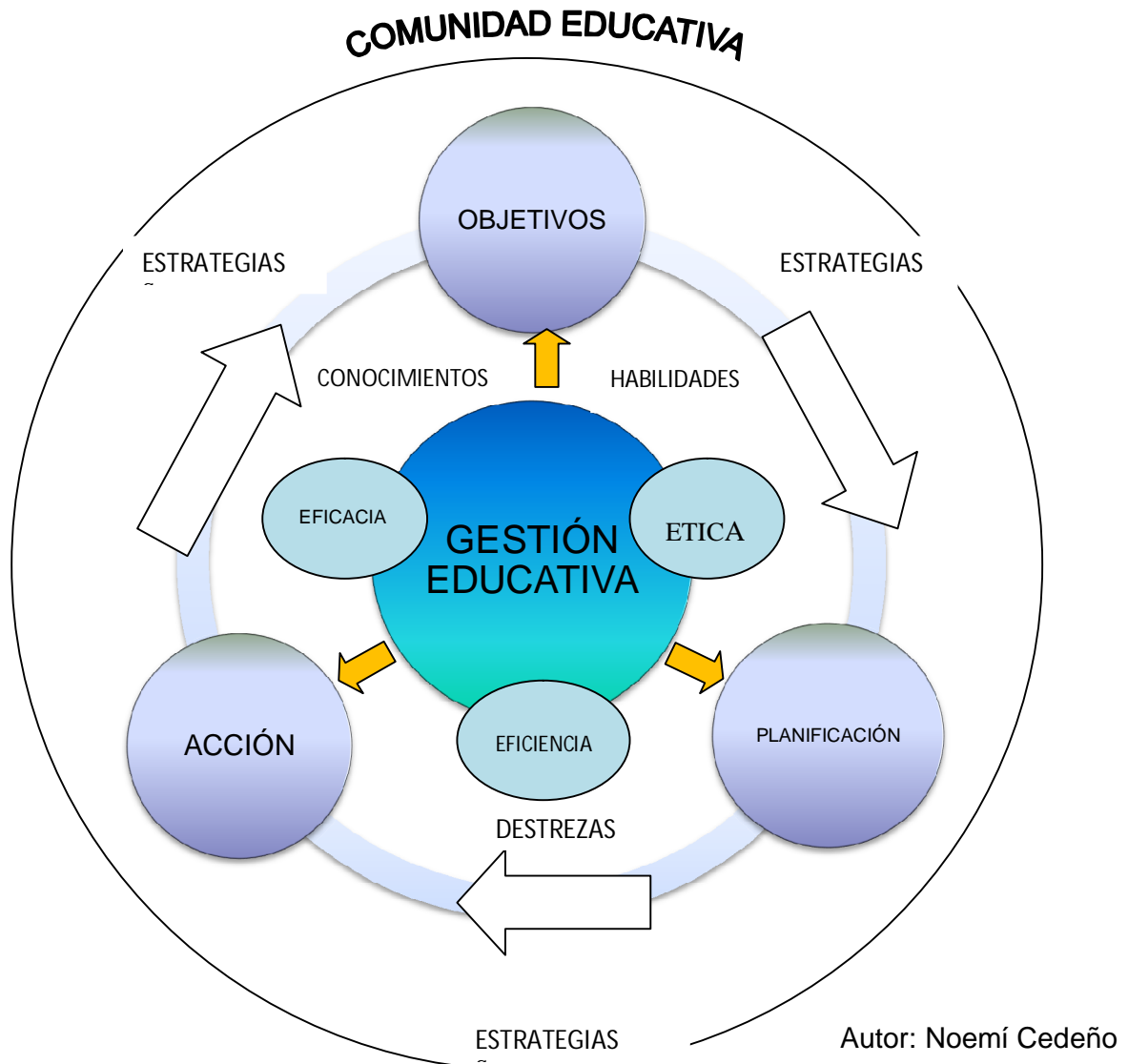
principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas. (IIPE UNESCO. pág. 17).

Se puede entender que la gestión educativa esta siempre ligada a la consolidación, integración, realimentación y autorregulación del sistema cuya dinámica es ser responsable de compartir una gama de saberes relacionados con la práctica educativa, desde la dirección, actores, espacios, principios, juicios de valor, decisiones, entre otras de forma integrada.

La gestión educativa son las acciones y políticas adoptadas por las diferentes autoridades involucradas en el quehacer educativo con el fin de responder a sus propias necesidades en el ámbito local, regional y nacional de un país determinado.

En conclusión *gestión educativa* es el conjunto de acciones a seguir que propician los gestores de una comunidad educativa de forma planificada en busca del bienestar, crecimiento y desarrollo integral del recurso humano y del contexto educativo, mediante la puesta en práctica de conocimientos, habilidades y destrezas, aplicando las mejores estrategias con ética, eficiencia y eficacia para el logro de sus objetivos con el fin de obtener una educación de calidad.

Figura 1. Concepto de gestión educativa



2.2.2 Importancia de la Gestión Educativa

“La gestión educativa es una problemática pluridisciplinaria de reciente y creciente importancia y tratamiento. Tiene sus fuentes en modelos ajenos al campo de las Ciencias de la Educación, como el de la gestión empresarial.” (Sarni, 2005. p. 40).

En los actuales momentos la gestión en el campo educativo es una prioridad para quienes estamos inmersos en mismo, debido a los constantes cambios que se están generando a todo nivel, como la globalización, el consumismo, adelantos científicos

y tecnológicos, tecnología de la información y la comunicación, pero sobre todo especialmente los cambios que se han generado en el currículo del Sistema Educativo del Ecuador. Las autoridades deben ser grandes gestores de estos cambios para implementar y desarrollar estrategias que permitan mejorar la calidad de la educación institucional, y por ende nacional. Para que exista gestión se requiere de un gerente o líder.

Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos donde es necesario pensar en las modalidades de gestionar para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

Uno de los principales objetivos de la gestión Educativa es promover el aprendizaje de los estudiantes, docentes y comunidad en general mediante la creación de una unidad de acción. Esto significa que deben estar integrados los tres pilares fundamentales de la educación docentes- estudiantes y padres de familia.

Según Azzerboni Delia (2008) la gestión educativa consiste en:

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

Todo esto significa que para que exista gestión educativa una institución tiene que tener objetivos bien definidos donde las decisiones y acciones tomadas por la autoridad deben presentar un perfil integral, coherente y unificado con el

compromiso de todos los actores, sin olvidar considerar dificultades, prioridades, oportunidades y amenazas porque de ello depende el éxito de la misma.

Para García Leiva, Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos de la Universidad de Barcelona, España, en su artículo Gestión Educativa manifiesta que “La Gestión Educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.” (<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>).

El principio de esta aseveración parte de que toda gestión que se realice en el campo educativo tiene que tener como prioridad las necesidades del elemento humano que lo integra, tendiendo siempre al logro de los fines propuestos dentro del ámbito institucional.

Si se conoce que la gestión educativa es un conjunto de acciones que la institución se plantea para alcanzar un fin determinado, a través de la planificación, coordinación y ejecución de actividades, para todo ello es importante contar con un líder al mando de la dirección, el mismo que debe poseer conocimientos bastos sobre gerencia, liderazgo y el área de competencia, además ser muy creativo para compartir ideas y demostrar confianza en sí mismo y en los demás, dispuesto a escuchar y dialogar, entre otras cualidades, sólo así se logrará hacer gestión y encaminarse hacia una educación de calidad que tanta falta le hace a nuestro sistema educativo y por ende a la sociedad ecuatoriana.

Si bien es cierto que la gestión educativa deja mucho que desear sobre todo en las instituciones fiscales, donde se tiene el concepto de que ya todo está dicho y que los directivos deben estar de manos cruzadas esperando que todo le solucione el gobierno y/o las autoridades de turno, poco o nada hacen por gestionar sobre situaciones o factores que están afectando al nivel académico de nuestros estudiantes, por ejemplo, gestionar para implementación de las tics en el aula, actualizar material didáctico, exigir adecuación de la infraestructura, etc. Esa es la imagen que proyectan; muchas veces se observa un quemeimportismo o prepotencia cuando pueden buscar mejoras mediante el trabajo de equipo para

liderar el proceso en la toma de decisiones donde el resultado a la búsqueda de soluciones sean acuerdos entre las partes y no imprecisiones autocráticas.

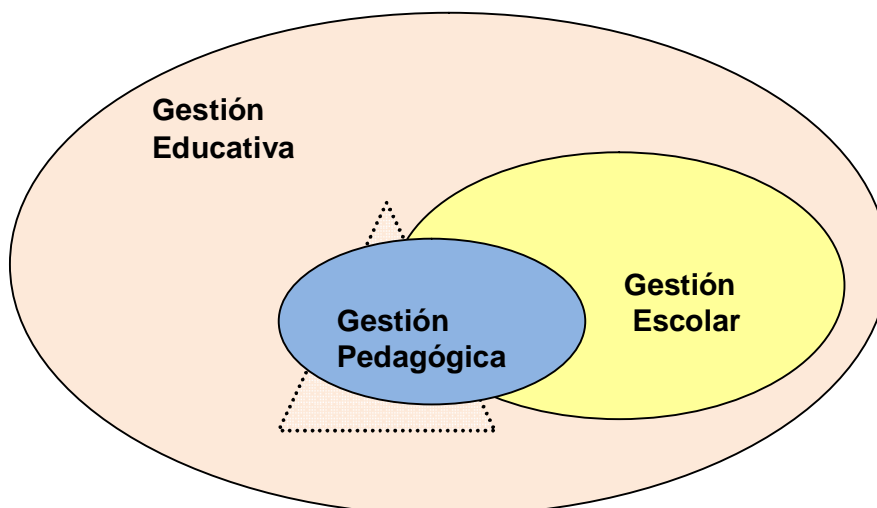
Toda gestión educativa tiene que marchar en un marco de valores éticos, donde se evidencie la eficacia y la eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.3. Tipos de gestión educativa

El tema de gestión ha cobrado relevancia en los últimos años, sobre todo en los países latinoamericanos, en busca de la calidad de la educación es así que Navarro (2002) menciona tres dimensiones o tipos de gestión en el ámbito educativo: gestión educativa, gestión escolar y gestión pedagógica. La gestión educativa es a nivel macro de los sistemas educacionales; la gestión a nivel de las instituciones escolares, es la gestión escolar y la gestión pedagógica, inmersa en las dos gestiones anteriores.

Las dimensiones de la gestión se puede entonces explicarla haciendo referencia a los tres niveles del sistema educativo: la gestión educativa corresponde a nivel macro, es decir al sistema de gestión educativa estatal, el nivel meso la gestión escolar que está directamente relacionado con la institución educativa y a nivel micro que corresponde a la gestión pedagógica, es decir el sistema de prácticas docentes, procesos académicos y de aprendizajes.

Figura 2. Dimensiones de la gestión



Fuente: Navarro (2002) p 2.

“*La gestión educativa* se relaciona con las política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación e involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que incluyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación en dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo, de un municipio, un estado o una nación.” (Escamilla, 2006, p.180).

La Gestión Institucional se la define desde la administración de los recursos, los procedimientos, las técnicas, el liderazgo, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos educativos entre otros aspectos importantes. En una institución educativa hay diferentes tipos de gestión que coadyuvan a la organización, planificación, desarrollo, control y evaluación de la entidad.

la Secretaría de Educación Pública (2010) la Gestión Institucional “ Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas. (p. 58).

“...La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (p.59).

La gestión Institucional se vincula con las formas de gobierno y sus políticas y tiene que ser eficaz y adecuada a los contextos y realidades nacionales

La gestión escolar se refiere a las acciones que involucran de forma integral directamente a las instituciones educativas, en busca del logro de sus objetivos, en este sentido Navarro (2002) propone un concepto integrador de gestión escolar “...la gestión escolar...remite a un proceso de desarrollo de los variados ámbitos

implicados en construir a una escuela desde sus múltiples dimensiones y que remiten ambos, a prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales, académicas y pedagógicas que potencian a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación de la institución y de sus resultados.”(p. 15-16).

En este contexto la gestión escolar, es el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental asumida generando las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los objetivos, propósitos y fines de la educación.

“El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

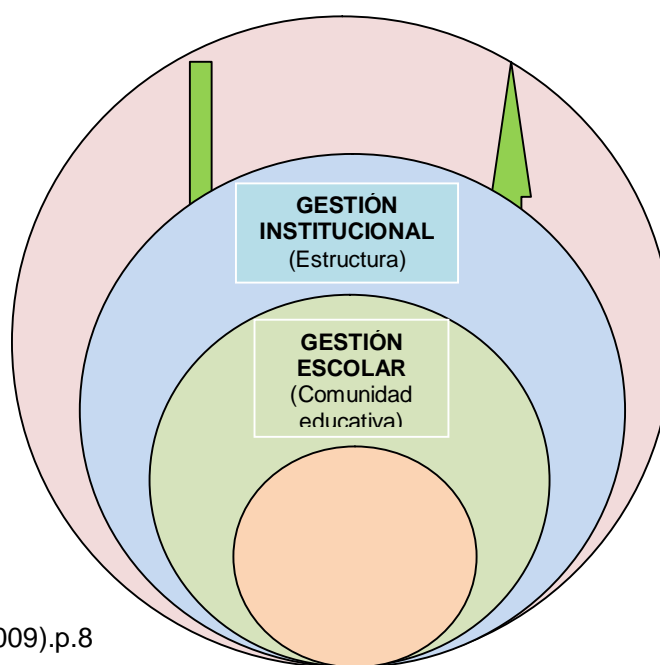
La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.” (SEP. p. 61).

La gestión pedagógica, es otro aspecto de la gestión educativa, incluida dentro de la gestión escolar, “...se sitúa la *gestión pedagógica* como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la currícula y la traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus alumnos.” (SEP. 2009. p. 8).

“La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.” (SEP. 2011. p. 62).

En conclusión se puede presentar de forma más precisa, según lo indica la Subsecretaría de Planeación y coordinación SEP en un enfoque sobre Planeación educativa estratégica (2009), al manifestar que la gestión educativa está vinculada directamente a la gestión del sistema educativo, la gestión institucional a nivel estructural, la gestión escolar a nivel de la comunidad educativa y la gestión pedagógica que se realiza a nivel de aula, la misma que está vinculada con todo el proceso de enseñanza aprendizaje. Todos estos tipos de gestión están interrelacionados y orientan acciones precisas de acuerdo a su misión, visión, filosofía, valores y propósitos, hacia el logro de sus objetivos. A continuación observaremos gráficamente lo manifestado, en la fig. 3.

Figura 3. La gestión educativa y sus relaciones



Fuente: Secretaría de Educación Pública. (2009).p.8

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión administrativa y financiera y área de gestión de la comunidad.

La Gestión Directiva se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo, la misma se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Sus referentes son: la gestión académica, la gestión a la comunidad y la administrativa financiera.

La función directiva organiza, diseña, desarrolla y evalúa el funcionamiento general de la institución educativa, tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orientes a cumplir con la misión y visión de la institución.

Figura 4. Tipos de gestión escolar



Autor: Noemí Cedeño

La Gestión Pedagógica y académica es la esencia de la existencia y del trabajo de una institución educativa, teniendo como punto importante el proceso de formación de los estudiantes, encargada de diseñar el currículo, de las prácticas pedagógicas, y la gestión de clases y el seguimiento académico, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las destrezas necesarias para su desempeño.

La gestión académica generalmente lo lidera en la actualidad el Vicerrector a nivel medio, quien se encarga de gestionar todo lo referente al diseño, desarrollo y evaluación del currículo, así como de los planes de estudio, metodologías de enseñanza; desarrollo de proyectos; sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima de aula, trabajando en conjunto con los directores de área correspondientes, en busca permanente de acuerdos pedagógicos, adecuada utilización del tiempo y recursos destinados a la enseñanza aprendizaje

La Gestión Administrativa y financiera es la que se encarga del uso efectivo de los recursos humanos y físicos, tienen a su cargo los procesos de apoyo de la gestión académica, administración de la planta física, los recursos, los servicios, manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento interno, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión y visión institucional.

“Las gestiones financieras y estratégicas pretenden sentar las bases para una gestión de calidad, consistente en ofrecer servicios que satisfagan a los usuarios o los consumidores, para ello, la gestión de calidad se fundamenta en los usuarios, procesos y resultados, con apoyo de herramientas específicas para la gestión” (Castillo pág.132)

La gestión financiera implica un interés y tratamiento adecuado de los recursos, dando un buen servicio cuando lo requiera, ya que de ello depende que se esté realizando una buena gestión en busca de la calidad tan anhelada en las instituciones educativas.

La Gestión de la Comunidad se encarga de gestionar las mejores relaciones de la institución con la comunidad, participación, inclusión, convivencia y prevención de

riesgos, vinculando a todos los actores de la comunidad educativa a la organización institucional para fortalecer lazos de identidad.

La gestión a la comunidad es básica en el desarrollo de la comunidad educativa, porque de las buenas relaciones que tengan sus miembros, en una convivencia con valores y ética se logrará el éxito de la misma. Todo lo mencionado lo resumiremos en el cuadro 4.

Cuadro 4. Tipos de gestión escolar

TIPOS DE GESTIÓN ESCOLAR	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
GESTIÓN DIRECTIVA	<p>La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo.</p> <p>Tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto.</p> <p>Se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima laboral, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno.</p> <p>Sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera.</p> <p>Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.</p> <p>El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución</p> <p>Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.</p>

	<p>La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.</p> <p>Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.</p> <p>Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.</p>
<p style="text-align: center;">GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA</p>	<p>Promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto.</p> <p>Gestiona el diseño, desarrollo y evaluación del currículo, las prácticas pedagógicas, y la gestión de clases.</p> <p>Gestiona todo lo referente a los planes de estudio, metodologías de enseñanza; desarrollo de proyectos; sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima de aula, trabajando en conjunto con los directores de área</p> <p>Gestiona el proceso de formación de los estudiantes por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.</p> <p>Gestiona el seguimiento académico, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las destrezas necesarias para su desempeño.</p>

<p style="text-align: center;">GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p>	<p>Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.</p> <p>Este tipo de gestión se encarga del uso efectivo de los recursos de la institución.</p> <p>Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física, los recursos, los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable</p> <p>Tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.</p> <p>Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos) ▪ Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)
<p style="text-align: center;">GESTIÓN DE LA COMUNIDAD</p>	<p>La Gestión de la Comunidad se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia inclusión y prevención de riesgos</p> <p>Responde a las necesidades de la comunidad</p> <p>Relación institución educativa con el entorno social</p> <p>Integración padres y madres de familia a la comunidad educativa.</p>

Fuente: Información adaptada: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html> y <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestion>. 06/03/2012 09h00 am.

2.3. Liderazgo

“El liderazgo es el arte de hacer que alguien más haga algo que usted quiere que haga por la simple razón de que él desea hacerlo”

Dwight D. Eisenhower

Las instituciones educativas para lograr el éxito requieren de varios factores, uno de ellos es el liderazgo, sobre todo una autoridad líder que posea las habilidades y competencias necesarias para gestionar desde su administración en busca de una educación de calidad.

A través de la historia siempre han existido líderes, el liderazgo es un fenómeno complejo de mucha importancia y que ha llamado la atención en la administración de las organizaciones, sobre todo a nivel financiero. Son muchos los líderes que se han convertido en íconos de la historia como: Jesús, Mahatma Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, Che Guevara entre otros, por ejercen gran influencia en los demás.

Muchos investigadores han definido qué es liderazgo, enfocándolo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo u organización, donde siempre existe un líder y sus seguidores.

2.3.1. Concepto de liderazgo

Cuadro 5. Concepto de liderazgo

LIDERAZGO		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias...” (Guillen. 2006. P. 171)	Según el autor el liderazgo solo tiene lugar cuando un individuo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. Todo ello significa que el liderazgo es una condición	El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene un individuo de influir en los demás y hacer que estos lo sigan por convicción y voluntad propia en

	de la persona que la hace influyente sobre otras que lo siguen por el impacto que produce su elocuencia y el poder que ejerce sobre ellos.	busca de objetivos comunes.
“...El liderazgo es un proceso de influencia social compartida entre todos los miembros de un grupo...” (Hughes. 2007. p. 10)	El autor explica que el liderazgo no está restringido a la influencia ejercida por alguien en particular, sino por los seguidores que son parte importante del proceso de liderazgo, formando un todo, ya que para que haya liderazgo tiene que haber siempre seguidores.	El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo (líder) influye en el grupo (seguidores) compartiendo responsabilidades, experiencias, emociones, sentimientos, movidos por objetivos comunes hacia el logro de un fin.
“El liderazgo...También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo...” http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo . 02/03/2012.	Según este concepto el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo de realizar un conjunto de acciones, cuyo objetivo es el beneficio de un grupo o equipo.	Puedo definir al liderazgo como la capacidad que tiene un rector y/o director en la toma de decisiones para gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar, a la comunidad educativa basados en objetivos comunes y en busca de lograr la calidad de la educación.

2.3.2. Características del liderazgo

El liderazgo se ha convertido en una necesidad Si se quiere ejercer un buen liderazgo hay que tener ciertas características básicas, que todo líder requiere para influir en el grupo y emprender acciones duraderas encaminadas al cumplimiento de sus metas.

Según Ivan Abreu (1998) las características que debería poseer un líder serian:

- ✓ *Honestidad*
- ✓ Amplitud para actuar como promotor de los demás de la participación, y para escuchar y aceptar alternativas, una *actitud democrática* de consulta y participación y organización de la sociedad civil.
- ✓ *Competencia, idoneidad, formación académica* y conocimiento de los problemas que le toque enfrentar- conocimiento de factores, agentes y receptores-, con criterio de correlación.
- ✓ *Autenticidad y conocimiento...de nuestra historia y raíces*, aferrado a los valores...
- ✓ *Gran capacidad intelectual*, inteligencia.
- ✓ *Compromiso con la voluntad de cambio*.
- ✓ Capacidad de inspirar a los demás la *mística del trabajo*, la búsqueda de caminos propios y la superación del parasitismo y el clientelismo y legitimidad obtenida por su propio trabajo.
- ✓ *Visión moderna de la sociedad* para entender la interacción entre los elementos sociales, culturales, políticos y económicos y tener consciencia de su papel como líder de las nuevas ideas, ser un líder innovador que promueva un proyecto nacional.
- ✓ Estar muy bien informado y con una *visión integral de la sociedad* que le permita compartir con sus interlocutores diarios.
- ✓ *Racionalidad para actuar*, logros de metas bien definidas, sentido de las preocupaciones y de lo factible, no proponiendo cosas demasiado grandes.
- ✓ Debe promover otros liderazgos, no hacerse excluyentes y tener sentido de *humildad*.

- ✓ Tener *sentido de equilibrio entre lo ético y lo práctico*, que lo que dice en palabras se cumpla en los hechos.
- ✓ Ser un verdadero líder desprendido, trabajando mucho más para los demás que para él mismo, *vocación de servicio*.
- ✓ Dotes de *carisma*.
- ✓ *Autoridad para convencer* a la población para seguir por el camino más real y posible y ser consecuente.
- ✓ Debe ser *educador* en el sentido más noble del término.
- ✓ Tener una gran *capacidad de negociación*.
- ✓ *Responsabilidad*, hacerse responsable de su trabajo.

Todas estas características son muy importantes porque de forma general son completas y se ajustan a nuestra realidad, ya que son producto de un estudio sobre liderazgo realizado en Venezuela.

2.3.3. Tipos de Liderazgo

Münch, L. Galicia.E. Jiménez, S. Patiño, F. Pedroni, F (2011) presentan los siguientes estilos de liderazgo basada en la teoría del liderazgo de Blake y Mouton, los mismos que están resumidos en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Tipos de liderazgo

TIPOS DE LIDERAZGO	
TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Autócrata	Resuelve conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación.
Dirigente	Considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad.

Burócrata	<p>No se compromete y desea conservar su puesto.</p> <p>No tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas.</p>
Demócrata	<p>Es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, hace arreglos y busca mejoras.</p> <p>Promueve la productividad y la satisfacción de los empleados.</p>
Transformador	<p>Se distingue por un alto grado de interés en los resultados y la gente.</p> <p>Comprensión mutua y compromiso total de los problemas.</p> <p>Fomenta la iniciativa a través de participación en la toma de decisiones.</p> <p>Es parte del equipo y busca objetivos y metas compartidas.</p> <p>Propicia óptimas relaciones humanas y la cultura organizacional.</p> <p>Reconoce que la institución educativa no es perfecta, pero es responsable de lo que pueda hacer.</p> <p>Escucha y respeta cualquier crítica.</p> <p>No sacrifica a los demás por su propio bien.</p> <p>Tiene un modelo abierto de organización, regulado por la ética.</p> <p>Entiende las debilidades de los demás como una condición de vida, sin pretender modificarlas.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de Munch.

2.4. Liderazgo educacional

Para llevar a cabo la gestión educativa se requiere de verdaderos líderes, es decir de autoridades que ejerzan el liderazgo, es así como en los Estándares de calidad de la educación propuesta por Ministerio de Educación del Ecuador se refiere desempeño profesional directivo, donde se menciona que una de la categorías de los mejores directivos es el liderazgo, de aquí la importancia que se le está dando en los actuales momentos a la formación profesional de los directivos como gestores de las instituciones educativas en busca de la calidad de la educación.

Uno de los aspectos importantes para lograr el éxito en la gestión educativa es el liderazgo de los directivos, el liderazgo es una herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

A través del ejercicio profesional hemos tratado con muchos líderes educativos, pero así mismo con muchos directores y/o rectores que no ejercen liderazgo. Todo profesor debe ser un líder en el ejercicio de la función. El líder docente influye en todos los alumnos mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. Todo ello implica el estudio del liderazgo educacional.

En una institución educativa el rector es un líder que dirige líderes. La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. “La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar motivar y educar en la transformación educativa...” (IIPE. UNESCO. pág. 28).

La gestión y el liderazgo van de la mano en busca del bienestar de la comunidad educativa. Se necesita en los actuales momentos que vivimos en una sociedad permisiva un liderazgo educativo para el cambio, un liderazgo ético y una revolución en valores, con un compromiso participativo, hay una necesidad prioritaria de valores éticos.

La educación y la sociedad tienen sed de líderes educativos, en un ámbito de servicio, participación y solidaridad al trabajo y al bien común, es un reto para todos los directivos y docentes que se encuentran inmersos en la educación. Las instituciones educativas requieren de líderes educacionales que contribuyan y conviertan a los centros educativos en instituciones de calidad, que contribuyan al desarrollo económico político y social de nuestro país.

Para concluir se puede definir que el liderazgo educacional es un modelo de liderazgo docente, basado en la capacidad que tiene de asumir la responsabilidad de dirigir a sus estudiantes al logro de sus fines.

Figura 5. Liderazgo Educacional



Autor: Noemí Cedeño

En una institución educativa el rector es un líder que dirige líderes. La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

“La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar motivar y educar en la transformación educativa...” (IPE.UNESCO. pág. 28).

La gestión y el liderazgo van de la mano en busca del bienestar de la comunidad educativa. Se necesita en los actuales momentos que vivimos en una sociedad permisiva un liderazgo educativo para el cambio, un liderazgo ético y una revolución en valores, con un compromiso participativo, hay una necesidad prioritaria de valores éticos

La educación y la sociedad tienen sed de líderes educativos, en un ámbito de servicio, participación y solidaridad al trabajo y al bien común, es un reto para todos los directivos y docentes que se encuentran inmersos en la educación. Las instituciones educativas requieren de líderes educacionales que contribuyan y

conviertan a los centros educativos educativas en instituciones de calidad, que contribuyan al desarrollo económico político y social de nuestro país.

2.4.1. Concepto de Liderazgo Educativo

Cuadro 7. Concepto de liderazgo educativo

LIDERAZGO EDUCACIONAL		
CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
<p>Miguel Ángel Soto Vidal Miembro Consultor REDEM (Red educativa mundial) en Chile escribe sobre el liderazgo educativo “ La profesora Jay Robertson (Universidad de Waikato, Nueva Zelanda), considera el concepto de "Liderazgo educativo", como una expedición compartida que busca mejorar las experiencias educativas, en el que todos los miembros de una institución educativa o de una organización que aprende, pueden y deben contribuir responsablemente...”</p> <p><i>http://www.redem.org/boletin/boletin310709g.php. 20/04/12</i></p>	<p>Para el autor El liderazgo educativo maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, y manifiesta que un líder educativo es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje.</p>	<p>El liderazgo educativo además de ser una expedición compartida es un principio teórico que involucra a todo el sistema educativo para emprender acciones en conjunto que contribuyan a mejorar la educación.</p>
<p>“Por liderazgo se entiende... un conjunto de prácticas</p>	<p>Considera al liderazgo educativo como un</p>	<p>En base a lo anterior podemos definir al</p>

<p>intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación...” (IIFE. UNESCO pág. 28)</p>	<p>conjunto de prácticas pedagógicas que tienen propósitos en la educación según la función que desempeñan.</p>	<p>liderazgo educacional como un proceso o un conjunto de prácticas pedagógicas e innovadoras ejercidas por quien esté al frente de la educación, según los contextos del sistema educativo, con el propósito de influir en la comunidad educativa de la que forma parte.</p>
<p>El liderazgo educacional se apoya en la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. Por ello el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo” http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml</p>	<p>Maneja un marco orientador donde implica que el liderazgo educacional se sustenta en las investigaciones realizadas sobre liderazgo que son las bases de su desarrollo, siendo esencialmente su líder un docente.</p>	<p>El liderazgo educacional es un referente teórico ejercido esencialmente por un docente frente a las función que ejerce, el mismo que influye positivamente en sus estudiantes al dominar sus funciones y tareas demostrando que es un profesional competente cuyo objetivo primordial es buscar mejorar la educación y por ende la institución educativa.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de varios autores.

2.2.3. Características del liderazgo educacional

Para entender un poco más sobre el liderazgo educacional es importante enfocar algunas características y aspectos relevantes, conociendo de antemano que en los actuales momentos se ha puesto mucho interés en el tema sobre todo en España, donde se han realizado varias investigaciones para comprobar la eficacia de este modelo de liderazgo. Álvarez (1998) comienza a llamar al liderazgo instructivo como liderazgo educacional por considerar que se ajusta más a la filosofía del sistema escolar.

“... El liderazgo “instructivo” o “educacional” está basado en la teoría de la competencia situacional y parte de la investigación sobre *escuelas eficaces* se trata de un modelo de liderazgo necesario para que la enseñanza sea más eficaz posible: supervisión, desarrollo y evaluación del profesorado; gestión y respaldo de la docencia; gestión y distribución de los recursos; control de la calidad; coordinación; intervención de apagafuegos, etc...” (Gago. 2006. p. 282)

El liderazgo educacional, en un principio conocido como liderazgo instructivo es un modelo que se ajusta a las exigencias actuales, dándole la importancia a la gestión educativa centrada en los docentes, encaminada al control, desarrollo y evaluación del ejercicio profesional, así como también al cuidado de los recursos, coordinación de eventos, entre otros; por considerarse que al ejercerlo se estaría contribuyendo al logro de la eficacia en la enseñanza - aprendizaje, mejorando la calidad de la educación.

Murphy (1990) establece un marco comprensivo sobre el liderazgo educacional y lo divide en cuatro grandes dimensiones:

Cuadro 6. Dimensiones del liderazgo educacional

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL	
DIMENSIONES	ACTIVIDADES
Establecimiento de misión y metas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Señalar las metas escolares. ✓ Comunicarlas.

<p>Gestión de la función de la producción educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la calidad en la docencia. ✓ Supervisar y evaluar la docencia. ✓ Asignar y preservar el tiempo lectivo. ✓ Coordinar el currículo ✓ Controlar el progreso de los alumnos.
<p>Creación de un clima académico de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer expectativas y estándares positivos. ✓ Impulsar el desarrollo profesional. ✓ Mantener una patente presencia visible. ✓ Incentivar a alumnos y profesores.
<p>Desarrollo de un entorno positivo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un contexto ordenado y seguro de aprendizaje. ✓ Desarrollar la colaboración y la cohesión entre el profesorado. ✓ Facilitar oportunidades al alumnado para su implicación significativa. ✓ Crear vínculos entre la escuela y la familia ✓ Asegurar recursos externos para contribuir al logro de las metas del centro

Fuente: Francisco Gago Rodríguez (2006). Apartado de J Murphy 1990, p. 169)

Según Weber (1990) El liderazgo educacional se caracteriza por el despliegue de cinco funciones básicas:

- ✓ Definir una misión para el centro
- ✓ Promover un clima positivo de aprendizaje
- ✓ Observar y ofrecer realimentación al profesorado
- ✓ Dirigir el currículo y la enseñanza
- ✓ Evaluar el programa docente.

Smith y Andrews (1989) señalan cuatro grandes áreas estratégicas de interacción entre el director y el profesorado y el centro llamados roles del liderazgo educacional.

Cuadro 9. Roles del liderazgo educacional.

ROLES DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL	
ESTRATEGIAS	ROLES
<p>EL DIRECTOR COMO FACILITADOR DE RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso eficaz del tiempo y los recursos.- Planifica, organiza, temporaliza y prioriza los trabajos a realizar, delega el trabajo; asigna tareas a los profesores por sus puntos fuertes. ✓ Dominio del cambio.- Crea un clima positivo para el cambio y favorece enfoques de innovación; utiliza las habilidades necesarias para gestionarlo; evalúa su efectividad. ✓ Motivación del profesorado.- Establece expectativas claras para los profesores; proporciona realimentación específica; estimula al profesorado a innovar y a asumir riesgos. ✓ Conocimiento de los puntos fuertes y débiles del profesorado y de los recursos instructivos que necesita.- Vincula las necesidades del profesorado con las oportunidades de desarrollo profesional; moviliza recursos y ayudas para alcanzar las metas académicas; convence a los profesores de que son el recurso educativo más importante en la escuela; conoce los recursos que refuerzan la enseñanza.
<p>EL DIRECTOR COMO “RECURSO INSTRUCTIVO”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación y refuerzo de las estrategias instructivas adecuadas.- Conoce y comunica a los profesores los resultados de investigación sobre enseñanza y aprendizaje para enseñar nuevas ideas; conoce estrategias para alumnos de diferentes edades, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión del profesorado usando estrategias pensadas en la mejora de la enseñanza.- Analiza la actuación docente; proporciona al profesorado aspectos basados en observaciones de supervisión... ✓ Utilización de la información de los resultados de la evaluación de los alumnos que está relacionado con los problemas de enseñanza.- Desarrolla procedimientos de intervención diseñados para identificar los puntos fuertes y remediar los débiles; identifica áreas que necesitan ayuda externa, etc. ✓ Aplicación de las políticas de evaluación.- Diseña ciclos de evaluación anual, explica al personal lo que se espera de su actuación, etc. ✓ Conocimiento de la importancia de los objetivos de aprendizaje de los alumnos para aplicar el programa instructivo.- Trasmite a la comunidad el alcance de los objetivos de aprendizaje; ayuda al profesorado en el dominio de esos objetivos, etc.
<p>EL DIRECTOR COMO COMUNICADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación y tratamientos de otros.- Aborda la comunicación en dos direcciones; promueve la resolución de conflictos y problemas mutuos; la cooperación y las acciones comunes; reconoce que información se pueda comunicar, etc. ✓ Comunicación verbal y escrita clara y consciente.- Demuestra coherencia en la comunicación oral y escrita; reconoce las necesidades e intereses de audiencias específicas de la comunidad educativa, etc. ✓ Gestión de conflicto.- Ve el punto de vista de los demás y plantea claramente donde reside la situación de conflicto; ayuda a otros a llegar a situaciones mutuamente aceptables, etc. ✓ Facilitación a los grupos de selección de planes a través de técnicas de resolución de conflictos.-

	<p>Desarrolla y analiza situaciones a problemas complejos; desarrolla y aplica un plan que incluye previsiones y evaluación, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de variados procesos grupales y destrezas de interacción con profesores, padres y alumnos.- Ayuda a otros a comprometerse con el proceso de alcanzar las metas de rendimiento; introduce y desarrolla procedimientos de evaluación tanto de los resultados como de los procesos. ✓ Trabajo en equipo (como un miembro más).- Evalúa los puntos fuertes de los miembros del equipo; integra metas grupales y personales, etc.
<p style="text-align: center;">EL DIRECTOR COMO “PRESENCIA VISIBLE”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo cooperativo con profesores y comunidad para desarrollar metas claras relacionadas con la misión.- Expresa una clara visión de la escuela; organiza a la gente y los recursos para alcanzar las metas. ✓ Visible para profesores, alumnos y padres.- Pasa informalmente por las aulas sin interrumpir las clases; muestra una visión coherente con la visión articulada de la escuela; Pospone otros asuntos y participa en las actividades del profesorado; amortigua la injerencia del entorno en el centro; comunica claramente las obligaciones de los docentes para con el aprendizaje del alumnado, etc.

Fuente: Francisco Gago Rodríguez (2006) a partir de W.F. Smith y R, L. Andrews (1989).

2.2.2. Tipos de liderazgo educacional

A través de la historia son muchos los investigadores que se han dedicado a estudiar el comportamiento del líder y según sus resultados clasificarlos de acuerdo

a sus características, pero también se han preocupado por analizar el fenómeno del liderazgo dentro de las instituciones educativas.

Álvarez, M. (2003) en la revista Organización y Gestión educativa en un artículo sobre Dimensión Escolar enfoca un nuevo estilo de dirección asumiendo el ejercicio del liderazgo que está adoptando casi toda Europa, en la misma se refiere a cuatro tipos de liderazgo que a continuación se detallan:

“Liderazgo instructivo y educacional en la línea de Duke, que entiende la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende. Es un nuevo perfil directivo volcado en los profesores y en las familias como agentes claves para que el alumno se implique en los procesos.” (Álvarez. 2003. P. 19)

“Liderazgo transformacional de Bass, que se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés.” (Álvarez. 2003. P. 19).

“Liderazgo compasivo de Swann, que se desarrolla en contextos especialmente duros de inmigración y marginación social. Swann fundamenta este tipo de liderazgo en la necesidad del ejercicio de la compasión, que entiende como la solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás. En la práctica significa interacción afectiva y apoyo incondicional a los alumnos que presentan serias dificultades de aprendizaje debido a la falta de pertenencia familiar y a la alineación de su propio hogar.” (Álvarez. 2003. P. 19)

“Liderazgo resonante de Goleman y Boyantzis, fundamentado en el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación, no sólo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar. Estos autores dan una importancia capital al liderazgo afectivo frente la dirección burocrática y autoritaria. Se plantean la necesidad de que el líder aprenda a conocer y usar sus propias emociones para potenciar los sentimientos positivos de los otros, sus colaboradores.” (Álvarez. 2003. P. 19).

2.5. Diferencia entre directivo y líder

*“No todos los administradores son líderes,
ni todos los líderes son administradores”*

Robbins

“Existe una distinción muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realiza una función directiva en una organización sea también un líder” (Munch 2011, p. 148-149).

El directivo es una persona que tiene autoridad o poder para dirigir, capaz de cambiar el rumbo de una institución, son percibidos como personas que dedican su tiempo a discernir y planear las estrategias para mantener y lograr el éxito en una organización determinada. Un Director puede ser solamente el administrador de la entidad, pero también existen directores que son líderes y que ejercen el liderazgo en su gestión educativa.

Los líderes son personas que ejercen una gran influencia social compartida entre los miembros del grupo, tanto es el poder de persuasión, que los seguidores terminan siendo parte de ese proceso de liderazgo. “Un líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.” (Munch. 2010. p.14).

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven, tienen una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones.

“Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no solo a la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto

y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.” (Munch 2011, p. 149)

“La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.” (<http://www.cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/.../Directivos.htm>)

De todo lo expuesto podemos resumir algunas características que diferencian al directivo del líder.

Cuadro 10. Diferencias entre Directivo y Líder

CARACTERÍSTICAS QUE DIFERENCIAN AL DIRECTIVO DEL LÍDER	
DIRECTIVO	LIDER
✓ Es una persona muy preparada en los aspectos técnicos y de gestión	✓ Dirige y guía al grupo
✓ Es el órgano de gobierno y responsable de su funcionamiento y rendimiento de la institución.	Inspira confianza, respeto y lealtad para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas
✓ Suele ser el presidente de los órganos de participación y control.	✓ Trabajan en función de poder
✓ Coordina toda la actividad del centro educativo.	✓ Alimenta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

✓ Es el máximo responsable de promover y fortalecer las relaciones con el entorno del centro	✓ capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.
✓ Se le pide que promueve la innovación de los métodos pedagógicos, evaluación de alumnos y profesores, y que actúe como mediador entre las reformas externas y el centro	✓ Tienen fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.
✓ No siempre es un líder	✓ Siempre es un líder
✓ Es el representante de la organización administrativa del centro.	✓ posee el don de mando
✓ Capaz de escuchar y tomar decisiones con ponderación y prudencia.	✓ tienen una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas.
✓ sabe confiar en su equipo, delegar tareas, promover grupos de trabajo.	✓ Reaccionan más en forma intuitiva y empática.
✓ Crea un clima de confianza en la comunidad educativa.	✓ los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y
✓ Impulsa y supervisa y cuando sea necesario corrige y sanciona.	✓ Están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.
✓ Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control.	✓ Los líderes se desarrollan a través del control personal

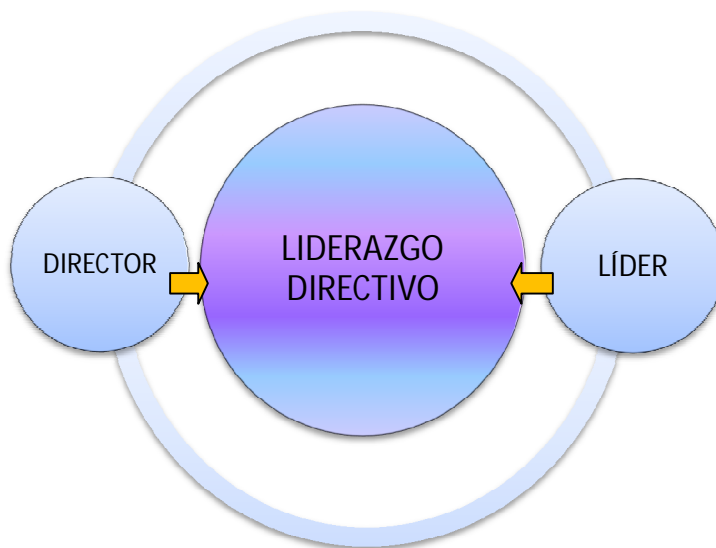
Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

Es importante señalar que un Directivo puede ser un líder. Los líderes son personas que por su visión de la institución educativa, son capaces de comprometer a sus colaboradores con las metas reales, a partir de la situación objetiva en que se desarrollan, de sus debilidades y fortalezas, además los motivan y estimulan constantemente para lograr metas y resultados superiores. El líder educacional tiene que ser un directivo que por encima de todo, considere los seres humanos bajo su

mando, como personas que sienten y piensan. Al actuar, tiene que ser portador de esos valores, sobre la base del conocimiento, ejemplo y su experiencia, adecuándose a un nuevo modelo de organización, estar dispuestos a compartir la responsabilidad y delegar la autoridad en su propio proceso de preparación permanente y a partir de su línea de mando.

En conclusión se puede decir que un directivo es una persona con una formación académica, que dirige una institución en los procesos administrativos y organizacionales, que tiene objetivos claros, y pone en práctica sus conocimientos, destrezas y habilidades, ejecutando acciones en busca del bienestar, crecimiento y desarrollo de la entidad en un clima de confianza y responsabilidad por cumplir sus metas. En cambio el Líder es una persona que posee un don de mando, dirige y guía al grupo en un marco de confianza y respeto, ejercen un alto grado de persuasión para convencer a sus seguidores y lograr sus propósitos. La fusión del directivo y líder, es decir que un directivo sea líder, es la solución ideal para dirigir cualquier organización educativa, entonces estaríamos hablando de liderazgo directivo.

Figura 6. Liderazgo Directivo



Autor: Noemí Cedeño.

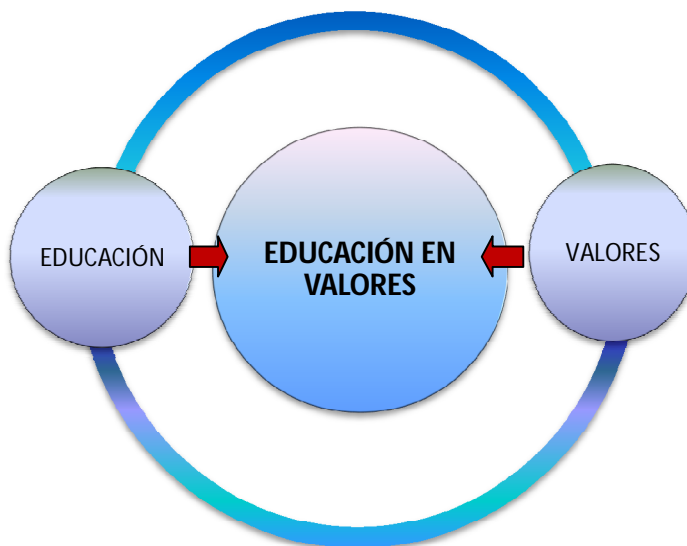
2.6. Los valores y la educación

*"Procure no ser un hombre con éxito,
sino un hombre con valores"*

Albert Einstein

La educación en valores es un tema insoslayable y prioritario en la actualidad y sobre todo en nuestra sociedad convulsionada por grandes cambios que avanza a ritmos acelerados afectando el diario convivir en un marco de pérdida de ética y valores, donde el consumismo ha rebasado todos los límites, incluso el humano. Todo esto ha afectado a la familia principalmente, quien preocupada por trabajar para tener más, ha tenido que dejar a un lado a sus hijos al cuidado de terceros o muchas veces solos, ya no se practica las buenas costumbres en el hogar. La familia es la primera formadora de valores, entonces se puede decir de los niños que al acudir a la escuela y después al colegio manifiestan comportamientos inadecuados y conductas carentes de valores es aquí donde se evidencia esta problemática y donde nosotros los docentes tienen que actuar para ser parte de la solución.

Figura 7. Valores y educación



Autor: Noemí Cedeño

“...pedagógicamente hablando podemos decir que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que

guardan en sí mismo; perfecciones que pueden comunicarse al hombre” (Chavarría 2007. p. 58).

La educación en valores es educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como ser humano. La tarea de educar en valores es una tarea implícita dentro de nuestro quehacer educativo. Chavarría (2007) manifiesta: “Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea la más auténtica e integral posible” (p. 68).

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, de ahí su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; por lo tanto se necesita la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

“...La educación en valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.” (Chavarría, 2007. p.68).

La interiorización de los valores se convierte en guías y pautas de conducta que son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tienen, nos ayuda a aceptarse y estimarse como son.

Munch (2011) hace referencia a la integración de los valores en el sistema educativo “La escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución...” (p. 45), por medio de presente cita nos manifiesta que los valores deben estar implícitos en los objetivos institucionales de forma clara y precisa y a la vez socializarlos, lo que requiere de esfuerzos, habilidades y voluntades conjunta.

Las instituciones educativas son agentes socializadores y reproductores de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores, los mismos están definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos. Los valores se hacen presentes en el aula mediante los ejes transversales, estos van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos generales de enseñanza, esta educación es abierta y flexible. Los valores también se muestra en los contenidos latitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje. Los ejes transversales deben responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta acertada en el sistema educativo.

Los Instrumentos educativos que hacen referencia a la gestión educativa en liderazgo y valores en el Ecuador. En las reformas educativas planteadas por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador del 2006 se encuentra inmerso el estudio de los valores como ejes transversales del currículo, y en la actualidad con el Fortalecimiento Curricular de educación básica y puesta en marcha a partir del presente año lectivo.

Las instituciones educativas son agentes socializadores y reproductores de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores, los mismos están definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos. Los valores se hacen presentes en el aula mediante los ejes transversales, estos van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos generales de enseñanza, esta educación es abierta y flexible. Los valores también se muestra en los contenidos latitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje. Los ejes transversales deben responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta acertada en el sistema educativo.

Los Instrumentos educativos que hacen referencia a la gestión educativa en liderazgo y valores en el Ecuador tenemos la Ley de Educación intercultural Bilingüe aprobada y publicada en el registro oficial el 31 de marzo del 2011 en el Título de los principios generales, capítulo único: Del ámbito, principios y fines, literal i. hace referencia a la educación en valores donde manifiesta que la educación debe basarse en la trasmisión y práctica de valores que promuevan la libertad, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la Solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por Identidad sexual y condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación.

En Hacia un plan decenal de la educación 2005 - 2006 se encuentran los siguientes valores del sistema educativo ecuatoriano: honestidad, justicia, respeto, paz, solidaridad, responsabilidad y pluralismo.

Con todo lo expuesto queremos decir que en el sistema de educación ecuatoriano si se le da toda la importancia a la educación en valores.

Cuadro 11. Valores del sistema educativo ecuatoriano.

VALORES DEL SISTEMA EDUCATIVO ECUATORIANO	
VALORES	CARACTERÍSTICAS
HONESTIDAD	Honestidad para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos, e íntegros.
JUSTICIA	Justicia para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.
RESPECTO	Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

PAZ	Paz para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
SOLIDARIDAD	Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos y sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.
PLURALISMO	Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

Fuente: (planipolis.iiep.unesco.org/.../Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf.)

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre Gestión de Liderazgo y Valores se realizó en el Colegio fiscal de Comercio y Administración “Dr. Miguel Martínez Serrano” que es uno de los establecimientos educativos de prestigio de la ciudad de Guayaquil, Está ubicado en el centro, parroquia Nueve de Octubre. No tiene local propio, con jornada vespertina, funciona en las dependencias del Colegio Rita Lecumberry. Fundado en el año de 1974. Primeramente el permiso de funcionamiento fue de ciclo básico y con resolución N° 065 del 15 de enero de 1980 se autoriza el funcionamiento de bachillerato en comercio y administración con todas las especializaciones: contabilidad y administración, organización y gestión de la secretaria especialización bilingüe, y aplicaciones informáticas.

Uno de los objetivos generales es facilitar una formación humanística, científica, técnica y laboral, que permita a las alumnas desenvolverse en los campos individual, social y profesional.

Hoy el Colegio cuenta con 37 años de experiencia institucional al servicio de la comunidad. La población estudiantil en su mayoría proviene de sectores urbanos marginales, de condición socioeconómica inestable y hogares disfuncionales. Cuenta con un personal docente con muchos años de experiencia, y en su mayoría con más de 20 años en la institución.

3.1 Participantes.

El universo de estudio para el presente proyecto de grado está conformado por las autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes matriculadas en el presente año lectivo 2011-2012 del colegio fiscal Dr. Miguel Martínez Serrano de la ciudad de Guayaquil. La mayoría de estudiantes son de condiciones económicas deficientes, provenientes de barrios suburbanos o de cooperativas de viviendas urbano marginales; sus edades oscilan entre los 12 a 18 años.

La población Docente, incluida los directivos está conformada en su mayoría por mujeres, poseen títulos docentes y su relación laboral es de nombramiento, existiendo también profesores contratados, la mayoría tiene más de 25 años de experiencia en el campo educativo.

La muestra seleccionada para el presente trabajo de investigación está conformada básicamente por mujeres por que la mayoría de docentes lo son y todas las estudiantes del colegio son de sexo femenino, así mismo los representantes son generalmente sus madres.

El Método de muestreo elegido de acuerdo con las maneras usadas en seleccionar los elementos de una muestra fue el basado en el juicio de una persona o muestreo de juicio, el mismo que se utilizó para la selección de estudiantes y directivos porque sus elementos fueron seleccionados tomando en cuenta las características de liderazgo. El muestreo aleatorio simple se uso para la selección de los docentes y padres de familia., ésta muestra fue tomada al azar.

Es una muestra estratificada porque toda la población se la ha dividido en estratos según su función dentro de la institución y se eligió una muestra de cada uno. La muestra está representada por el siguiente grupo:

Cuadro 12. Muestra escogida para aplicar la encuesta

MUESTRA	CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS
DIRECTIVOS	6	Muestra tomada al azar del total de directivos.
DOCENTES	20	Muestra tomada al azar del total de la población docente.
ESTUDIANTES	24	La muestra representada por el concejo de aula de primero y tercero de bachillerato
PADRES DE FAMILIA	24	Muestra tomada al azar, padres de familia representantes de estudiantes de bachillerato.
TOTAL	74	Total de muestra seleccionada

FUENTE: Datos proporcionados por institución.
ELABORACIÓN: Noemí Cedeño

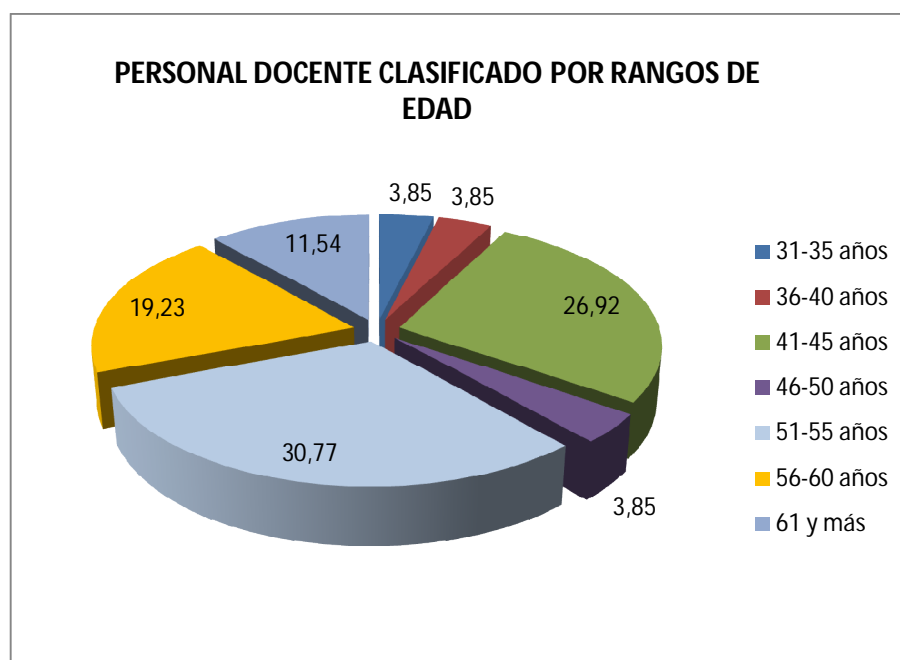
Tabla N° 1

Muestra del Personal Docente de la Institución clasificado por edad

RANGO DE EDAD	Frecuencia (f)	%
31-35 años	1	3,85
36-40 años	1	3,85
41-45 años	7	26,92
46-50 años	1	3,85
51-55 años	8	30,77
56-60 años	5	19,23
61 y más	3	11,54
Total	26	100

FUENTE. Encuesta directa a personal docente del colegio

ELABORACIÓN: Noemí Cedeño



El 26,92% de los docentes encuestados sus edades fluctúan entre 41 a 45 años de edad y el 30,77% su rango de edad es de 51 a 55 años. Más del 50% de la población docente es mayor a los 41 años de edad. Esto se explica porque la mayoría de docentes tienen en la institución más de 20 años de labor educativa.

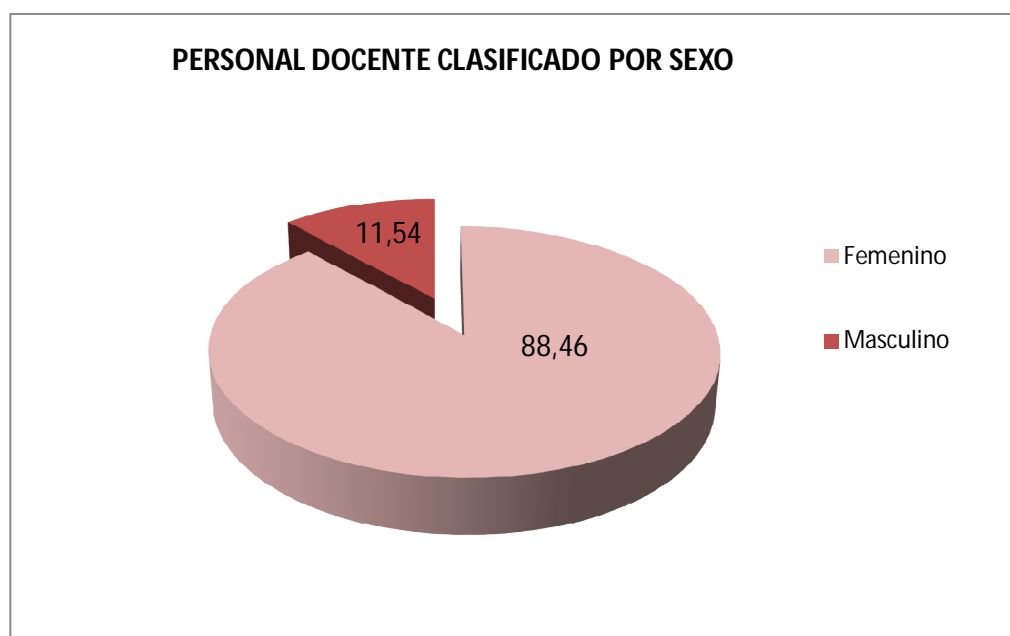
Tabla N° 2

Muestra del Personal Docente de la Institución clasificado por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	23	88,46
Masculino	3	11,54
Total	26	100

FUENTE.- Encuesta directa a personal docente del colegio

ELABORACIÓN: Noemí Cedeño



El 88,46% de docentes son de sexo femenino, apenas el 11,54% son de sexo masculino. La muestra de la población docente está representada mayoritariamente por mujeres.

Una explicación clara de esto es que a través de los años el magisterio ha sido acogido mayoritariamente por el sexo femenino. Este fenómeno no sólo se da en nuestro país sino a nivel de América Latina

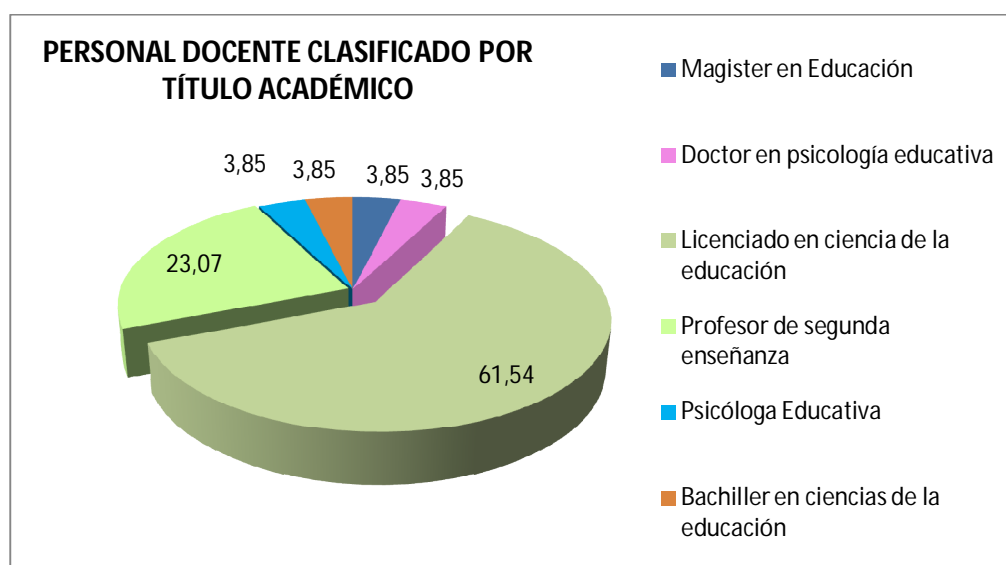
Tabla N° 3

Personal Docente de la Institución Clasificados por título académico

TÍTULO	Frecuencia (f)	%
Magister en Educación	1	3,85
Doctor en psicología educativa	1	3,85
Licenciado en ciencia de la educación	16	61,54
Profesor de segunda enseñanza	6	23,07
Psicóloga Educativa	1	3,85
Bachiller en ciencias de la educación	1	3,85
TOTAL	26	100

FUENTE.- Encuesta directa a personal docente del colegio

ELABORACIÓN: Noemí Cedeño



El 61,54% de los docentes tienen título de licenciados en ciencias de la educación, seguido por un 23,07% que tienen título de profesor de segunda enseñanza.

Esto significa que la mayoría de docentes tienen una formación académica universitaria con títulos de tercer nivel, también se encuentra un docente con título de cuarto nivel y uno con título de bachiller en ciencias de la educación.

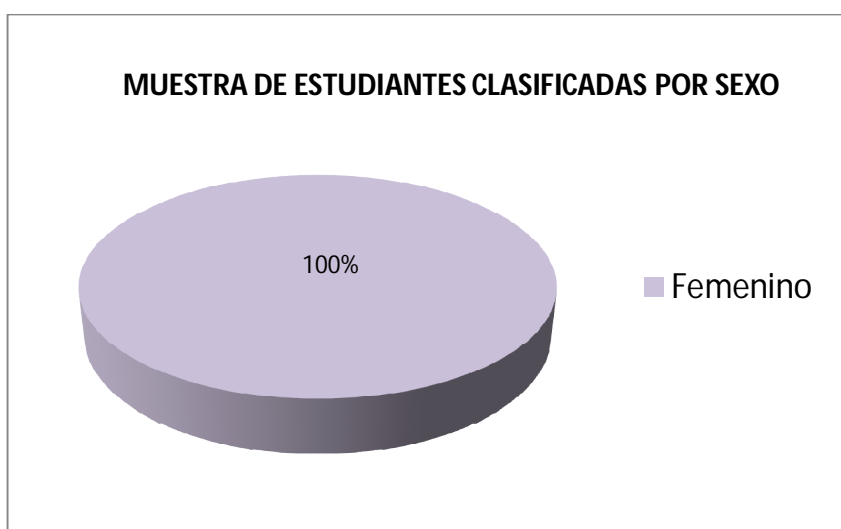
Tabla N° 4

Muestra de estudiantes de la Institución clasificado por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	25	100
Masculino	0	0
Total	20	100

FUENTE.- Encuesta directa a estudiantes

ELABORACIÓN: Noemí Cedeño



El 100 5% de la muestra de estudiantes son de sexo femenino. El total de la muestra está representada por mujeres, esto se explica porque el colegio es de sexo femenino.

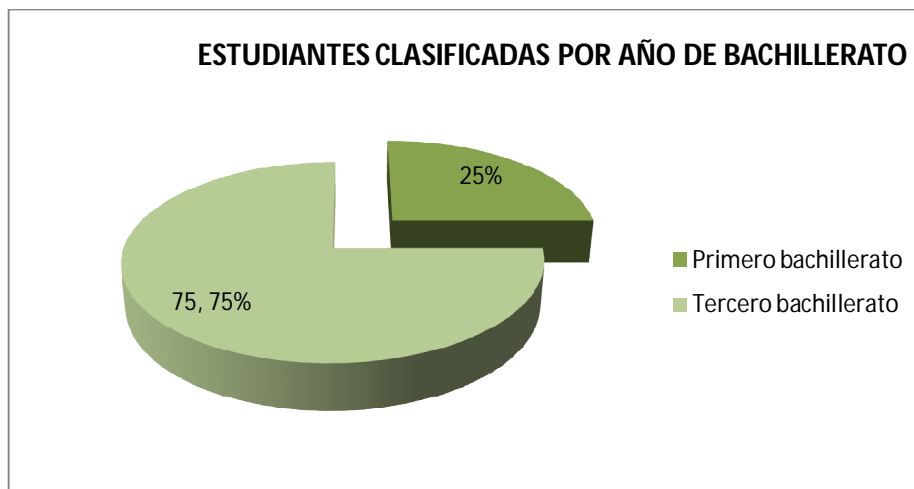
Tabla Nro. 5

Muestra de estudiantes de la Institución clasificado por año de bachillerato

	Frecuencia (f)	%
Primero bachillerato	6	25
Tercero bachillerato	18	75
Total	24	100

FUENTE.- encuesta directa aplicada a estudiantes del colegio

ELABORACIÓN: Noemí Cedeño Intriago



El 25 % de las estudiantes de la muestra son de primero bachillerato y el 75 % de tercero bachillerato.

La muestra está representada mayoritariamente por estudiantes de tercer año de bachillerato

3.3. Materiales e instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación utilizados para recopilar los datos fueron obtenidos mediante la observación de los instrumentos curriculares, la entrevista y la aplicación de encuestas, los mismos que me permitieron conocer sobre la Gestión de Liderazgo y Valores en la institución.

La Observación fue una herramienta muy importante en todo el proceso investigativo, ya que nos permitió constatar directamente la información en el lugar de los hechos.

La Encuesta está estructurada de preguntas de ítems cerrado, escritas y organizadas en un cuestionario impreso, el encuestado lee previamente y lo responde por escrito, cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo de todo el proceso investigativo.

La elaboración del cuestionario se ha realizado en base a criterios referentes al tema de investigación sobre gestión de liderazgo y valores, considerando las variables a medir. En la escala se da al evaluado tres posibles respuestas, teniendo que elegir una opción.

La encuesta está dirigida a los directivos, docentes, estudiante y padres de familia. La encuesta aplicada a los gestores educativos consta de catorce parámetros con sus respectivas dimensiones a medir, tenemos:

- ✓ Organización de equipos de trabajo
- ✓ Medición del tamaño de la organización
- ✓ Tareas de los miembros de la institución
- ✓ Clima de respeto en la toma de decisiones
- ✓ Delegación de la toma de decisiones en resolución de conflictos
- ✓ Administración y liderazgo
- ✓ Habilidades de liderazgo
- ✓ Promoción del mejoramiento del desempeño docente e institucional
- ✓ Órganos institucionales
- ✓ Función de equipos docentes
- ✓ Responsabilidad de los departamentos didácticos
- ✓ Gestión pedagógica en la institución
- ✓ Planes y proyectos realizados.

La encuesta a docentes está estructurada por dieciséis ítems referentes al rol del docente, liderazgo en la institución, promoción de ambientes de trabajo adecuado y la investigación, trabajo en equipo, valores, liderazgo, entre otros aspectos importantes.

La encuesta de las estudiantes consta de catorce preguntas relacionadas a la gestión educativa de las autoridades, liderazgo, ética y valores, innovación docente en la enseñanza, libertad de expresión y acción.etc.

La encuesta a los Padres de Familia está constituida de catorce ítems sobre gestión de liderazgo y valores de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La entrevista dirigida a los Directivos y está estructurada por un cuestionario de preguntas abiertas referentes a gestión educativa en liderazgo y valores, las respuestas nos servirá como material importante para fundamentar el presente informe y a nivel institucional potenciar los aspectos positivos y sugerir posibles correctivos si los hubiere.

Observación de los instrumentos de planificación educativa

Se hizo una observación minuciosa de los instrumentos que posee la institución, con el afán de recolectar información en donde se evidencie la gestión, liderazgo y los valores como práctica permanente en el proceso educativo.

Los instrumentos observados fueron:

- ✓ El Proyecto Educativo Institucional
- ✓ Planificación estratégica.
- ✓ El Plan Operativo Anual
- ✓ Los planes y programas de estudio
- ✓ Actualización y fortalecimiento curricular
- ✓ Planificación de aula

El Proyecto Educativo Institucional fue un referente para conocer si en la planificación anual institucional estaban incluidas actividades referentes a gestión, liderazgo y valores.

La planificación estratégica, nos proporciono información sobre los objetivos, políticas, misión y visión entre otros aspectos para constatar si hacen referencia a gestión, liderazgo y valores.

El Plan Operativo Anual fue de mucha ayuda ya que a través del mismo se pudo evidenciar los proyectos educativos planificados, fomentando sobre todo los valores.

Los planes y programas de estudio y en la actualización y Fortalecimiento Curricular de educación básica encontramos la educación en valores en los ejes transversales referente a la formación de una ciudadanía democrática. En el Perfil de salida de los alumnos de educación básica también se hace referencia a los valores humanos y socio cultural como formación en los estudiantes.

Se utilizados en la presente investigación otros instrumentos materiales y tecnológicos como las fichas que nos posibilitó la recolección de información bibliográfica; textos, documentos digitales, grabaciones, hojas de encuestas, laptop, internet, entre otros.

La planificación de aula sirvió para evidenciar si los docentes incluían en la misma la enseñanza de los valores.

3.4. Método y procedimiento

La presente investigación por su propósito es aplicada y por la profundidad es exploratoria y descriptiva. Descriptiva por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación. Exploratoria por que el interés básico de la misma es conocer a través de la observación, entrevista y aplicación de encuestas información referentes al liderazgo y la práctica de valores en quienes conforman el centro educativo. Respecto a su modalidad es una investigación cualitativa y cuantitativa.

Es una investigación cualitativa en cuanto su centro de interés son las personas que conforman la institución y la búsqueda de factores referentes al liderazgo y valores que expliquen si se ejercen y/o practican los mismos y en qué medidas, basado en un trabajo de campo mediante la observación directa en el lugar de los hechos, así como también la implicación de técnicas como la entrevista y el cuestionario tanto a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia. Es una investigación cuantitativa por que se caracteriza por ser objetiva y estructurada, empleando la estadística para el análisis de los datos.

El desarrollo del presente trabajo investigativo se adaptará al método científico de la lectura mediante la utilización del pensamiento lógico: análisis, síntesis, comparación, abstracción y generalización.

Para obtener los datos del marco teórico se recopiló primeramente información bibliográfica a través de investigaciones en textos, documentos electrónicos publicados en la web, y experiencia docente.

Para la información del marco conceptual del problema de investigación fue necesario acudir a los Documentos curriculares, Planificación estratégica institucional, registros de matriculas de las estudiantes, Archivo maestro, observación directa de los hechos, aplicación de encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y entrevistas a autoridades.

De la observación sobre la práctica de liderazgo y valores en todos los sujetos involucrados en la investigación se anotaron comportamientos y actitudes que fueron registradas en fichas de anecdotario.

Los datos fueron procesados aplicando los conocimientos sobre estadística descriptiva. La estadística descriptiva nos permitió organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del fenómeno, que en muchas ocasiones no se perciben de manera inmediata mediante tablas de distribución de frecuencias, porcentajes y gráficos.

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron los siguientes:

✓ ***Descriptivo***

Este método nos permitió explicar y analizar el objeto de investigación, la realidad de gestión en el liderazgo y la promoción de valores en la institución. Además de describir el problema de estudio tal como se presenta en el contexto.

✓ ***Aleatorio Estratificado :***

Es un método de muestreo probabilístico. Porque se dividió a la población en grupos según su función que ocupan dentro de la institución: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para luego proceder a sacar una muestra de cada uno.

Los elementos de la muestra son entonces seleccionados al azar o por un método sistemático de cada estrato. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión (o menor error muestral) que si la población entera muestreada mediante muestreo aleatorio simple. El número de elementos seleccionado de cada estrato puede ser proporcional o desproporcional al tamaño del estrato en relación con la población

✓ ***Analítico - Sintético:***

El análisis y la síntesis son dos procesos cognoscitivos que cumplen funciones muy importantes en la investigación científica, nos facilita la desestructuración del tema de estudio en todas sus partes y la reconstrucción de las mismas, que nos permitirá el conocimiento y comprensión de la realidad.

Todo trabajo de investigación requiere de un análisis profundo tanto de la parte teórica como práctica. El análisis nos permitió la división mental de toda la investigación en sus múltiples relaciones y componentes para luego establecer mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilitar descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. La síntesis se produjo sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis posibilitando la sistematización del conocimiento.

✓ ***Inductivo - Deductivo:***

El método inductivo y deductivo nos permitió configurar el conocimiento de la presente investigación a través del razonamiento lógico, realizando inferencias de las partes al todo y de lo complejo a lo simple.

En la investigación científica la inducción y la deducción se complementan entre sí. Estos métodos llevaron a configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso investigativo.

✓ ***Estadístico***

El método estadístico cumplió una función relevante en el presente proyecto ya que contribuyó a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es un procedimiento mediante el cual se identifica las posibles causas de un problema determinado. Es una herramienta útil de evaluación. En una institución educativa según Munch (2011) la “Evaluación diagnóstica. Se emplea para determinar la situación inicial en que se encuentra un proceso educativo. ... (p. 17) Entonces se puede decir que el diagnóstico en este caso nos sirve para conocer de antemano la situación real por la que está atravesando el colegio en gestión, liderazgo y valores, sin olvidar que los resultados que arrojen nos servirán para buscar la solución más viable de acuerdo al problema.

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

4.1.1.1 El Manual de Organización

El Manual de Organización siendo un documento de control administrativo es importante que toda institución educativa lo tenga, sin embargo la **institución no cuenta con un manual de organización**, para la misma se basa en los lineamientos que determina el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador y los documentos referentes a ley, reglamento, acuerdos, circulares, normas y planificaciones estratégicas internas que dan directrices de cómo se debe proceder para dar cumplimiento a la labor educativa.

4.1.1.2 El Código de Ética

En el Colegio no hay Código de ética que regule los comportamientos del recurso humano y garantice una eficiente práctica de gestión educativa y el liderazgo basada en principios y normas éticas. La institución se rige por normas que establecen previamente las autoridades basadas en la Constitución, Ley de Educación,

Disposiciones Ministeriales, Código de convivencia y reglamento interno las mismas que son comunicadas de forma verbal o escrita a través de circulares a todo el recurso humano comprometido con la buena marcha del centro educativo.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

La planificación estratégica como poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones educativas es básico para el buen funcionamiento del centro educativo.

A continuación se enfocará algunos aspectos importantes que constituyen y fundamentan el Plan estratégico de la institución elaborado hace varios años, sin número de página y sin fecha de referencia, en la que se evidencia la gestión en liderazgo y valores en algunos apartados de su estructura.

Dentro de las **políticas institucionales** del colegio se encuentra la formación de ciudadanas con valores sociales, éticos, morales, cívicos, culturales y económicos, que favorezcan a la comunidad de conformidad a los fines de la educación ecuatoriana.

En los **principios institucionales** como fundamentos básicos del colegio Dr. Miguel Martínez Serrano entre otros están *los valores éticos y valores formativos*. Entre los **valores éticos** planteados están los siguientes:

De Convivencia: conceptualizado como un sistema para el desarrollo institucional de la práctica democrática, un espacio esencialmente participativo que reconozca la validez de la interacción social mediada por decisiones concertadas a través del ejercicio racional y colectivo para el bien común.

De justicia: Las acciones asumidas deberán evidenciar el compromiso de la justicia y la construcción de un orden social alternativo que responda a las necesidades de las comunidades sociales y educativas.

De actitud crítica: Debe construirse sobre la base de proyectos de construcción y reconstrucción enfocados estratégica y simultáneamente en la acción y realización colectiva de transformaciones sociales.

De solidaridad: La meta fundamental es conseguir una entera comunidad de intereses, sentimientos y aspiraciones hacia alternativas para el desarrollo y el bienestar de las alumnas y sus grupos familiares.

Entre los **valores formativos** se evidencian la *Formación científica y técnica profesional* que responda a las necesidades de recursos humanos calificados y requeridos para una economía en crecimiento y con capacidad de competir efectivamente en los mercados globales.

Uno de los **propósitos generales de la formación de bachilleres** se encuadra en la *formación de jóvenes con identidad, con valores y capacidad para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás.*

Para viabilizar el desarrollo del proyecto educativo entre otros aspectos a considerar plantean la siguiente **estrategia para mejorar la calidad de la educación:** *La formación en valores en cada uno de los tres años de educación básica.*

En relación **del perfil del maestro** martinense dos literales hacen referencia al *liderazgo educativo* y están relacionados con la promoción y organización del trabajo en equipo entre sus alumnas y la participación en la vida institucional.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual en la institución se lo realiza al principio del año lectivo en las respectivas áreas de estudio. **No se tuvo acceso de este instrumento.** La presente información está basada en la observación directa y experiencia como docente al estar involucrada en las actividades internas, a través de los tres años lectivos que se laboró en la institución. El plan operativo anual se lo planifica por áreas, de esta forma cada una presenta proyectos de implementación y organiza

actividades de interés básicamente que beneficien a las estudiantes y por ende a la institución en general.

En la planificación del POA se toman en cuenta factores importantes como proyectos que aporten al desarrollo de las capacidades y los valores éticos y formativos, que sean novedosos, útiles y que den solución a una u otra problemática relacionada con el medio donde se desenvuelve la comunidad educativa.

El POA presentado a las autoridades competentes es aceptado y desarrollado según lo planificado por el conjunto de docentes que conforman el área de estudio. *De esta forma se ejerce el liderazgo en cada área*, la misma que tiene la responsabilidad absoluta de ejecutar el proyecto junto a las estudiantes seleccionadas.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto Educativo institucional fue facilitado para su revisión y análisis como parte de la Planificación Estratégica, desactualizado, con los antecedentes ya expuestos. Se encuentran los siguientes partes: identidad institucional, diagnóstico, componente curricular, y proyecto de aula.

En cuanto a la identidad institucional el colegio cuenta con un nombre, con más de 35 años de funcionamiento, con autoridades, docentes y personal administrativo y de servicio. Al tener un rector contamos con un gerente educativo como punto positivo en el ámbito de gestión.

Los componentes curriculares están supeditados a los proporcionados por el Ministerio de Educación, referentes a contenidos, textos y otras especificaciones de interés., los mismos que contienen temas referentes a liderazgo y valores en todas sus áreas básicas al poner en práctica a partir de este año lectivo la actualización y fortalecimiento curricular en la educación general básica y por ende los ejes transversales dentro del proceso educativo.

Al diseñar los *Perfiles, Planes y Programas de estudio* en la institución no sólo se pretende que las estudiantes conozcan de las ciencias, sino que se formen en valores e interpreten críticamente y contribuya a explicar las verdades y a solucionar los problemas que enfrenta la persona es decir aplicar los conocimientos mediante experiencias de aprendizaje a su vida diaria.

En los *proyectos de aula* se desarrollan específicamente los pedagógicos generalmente en las respectivas áreas de estudio, y tiene que ver sobre todo con la Formación en valores.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El Colegio por tratarse de de una institución fiscal se rige estrictamente por los lineamientos que estipula la Ley de Educación con su respectivo reglamento. El reglamento interno actualizado esta en observaciones en la Dirección de Educación para ser revisado y aprobado por las autoridades competentes, según lo manifestaron verbalmente por los directivos de la institución. No se proporcionó documentación alguna.

La institución mantiene algunas disposiciones que ayudan a la buena organización, el control y la disciplina de todos sus miembros respecto a funciones, tareas, tiempo de entrada y salida, horarios establecidos de trabajo y otros aspectos de interés, que son dadas a conocer a través de circulares generalmente.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.

4.1.2.1 Misión y Visión

La misión institucional del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano se enmarca a formar integralmente en los aspectos cognoscitivo, afectivo, volitivo y social a bachilleres técnicos capaces de interactuar de manera eficiente y eficaz en un mundo altamente competitivo y en permanente cambio, llegar a ser ciudadanas creativas y participativas, dotadas de conocimiento científico y técnicos esenciales y actualizados, de competencias profesionales que les permita desempeñarse en un

mundo de trabajo, seguir sus estudios de tercer nivel, con sólidos valores éticos y morales, partícipes en la construcción de una sociedad democrática, altamente desarrollada e insertada en la sociedad global.

La visión primeramente apunta a ofrecer una educación integral, procurando que las alumnas desarrollen plenamente sus potencialidades intelectuales, físicas, afectivas y especialmente en el cultivo y práctica de los valores, entre otros aspectos importantes

4.1.2.2 El Organigrama.

El organigrama es un instrumento útil que ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución, donde se puede visualizar los diferentes niveles jerárquicos, desde la autoridad principal, hasta el personal de servicio.

El colegio Dr. Miguel Martínez Serrano está organizado estructuralmente de acuerdo a sus funciones por áreas, departamentos y actividades que forman parte del funcionamiento y quehacer institucional, así al observar el organigrama se encuentra con un nivel jerárquico donde la figura de la autoridad en este caso del Rector esta en primer lugar, que en la práctica educativa es así, seguido por la Vicerrectora como segunda autoridad, que es la que realmente maneja todo el trabajo de gestión administrativa y organización escolar; después se encuentra la Inspector General como tercera autoridad, que ejerce un papel muy importante en cuanto a control de organización y eventos internos; el Concejo Directivo, el mismo que está vinculado directamente con los directivos hasta nueva disposición, por cambios que surgirán en el Reglamento de Educación.

Además se observa en el organigrama una coordinación entre todas las áreas y departamentos, estando entrelazados unos con otros de acuerdo a su función y necesidad, teniendo una interrelación total sobre todo en el área académica.

La estructura organizativa se establece en el siguiente organigrama donde señalan los niveles de autoridades, coordinación, actividades, asesoría y apoyo interno.

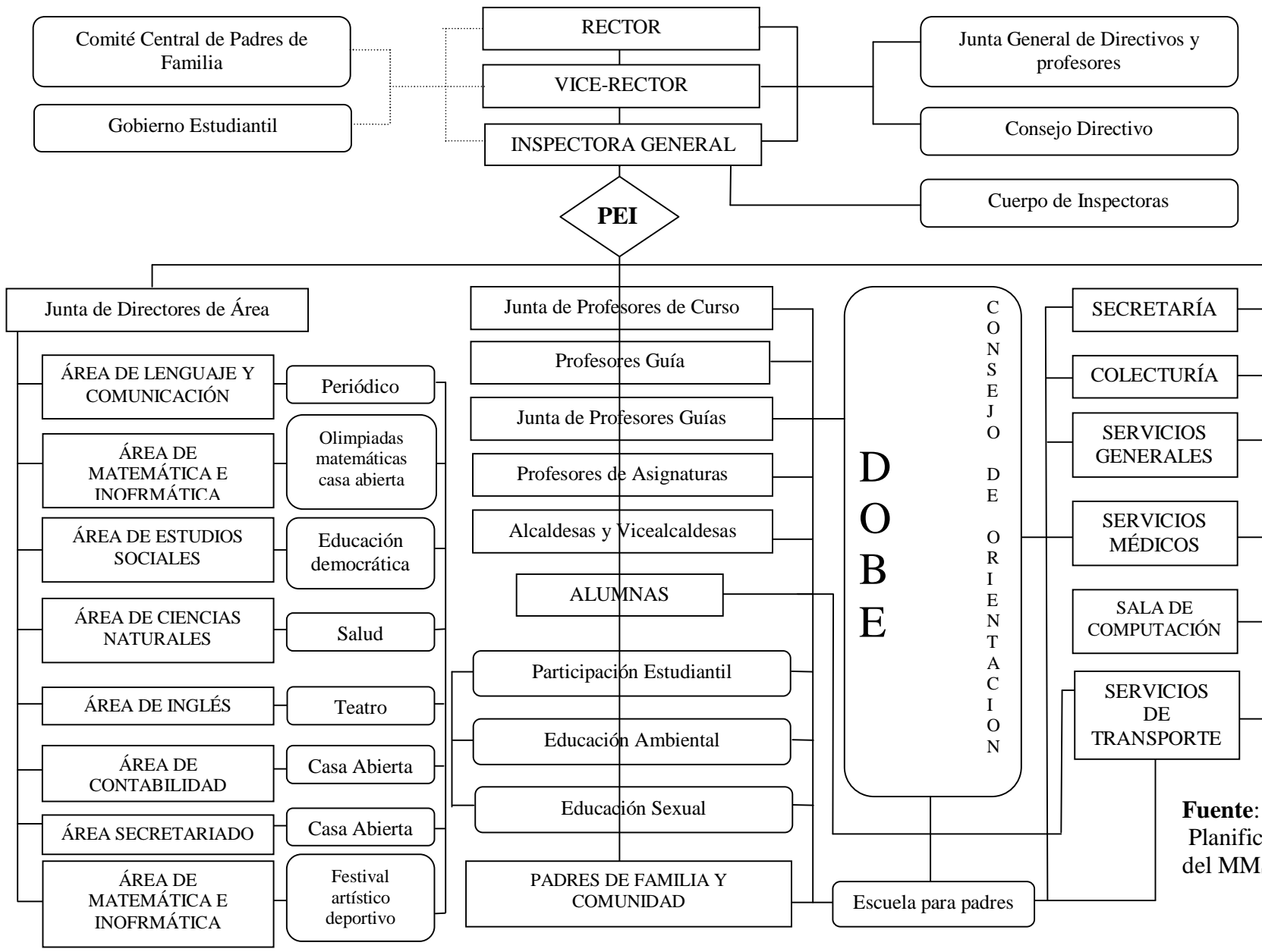


Figura 8
Organigrama del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Fuente: Documento de Planificación Estratégica del MMS

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

El presente análisis está realizado en base a la información proporcionada por las autoridades, de forma verbal, manifestando que la institución se rige por los lineamientos que da el Ministerio de Educación, específicamente según el reglamento aún vigente, y además de la observación de campo realizada para la misma, no se proporcionó documentación alguna.

Las instituciones educativas para una mejor organización están divididas en áreas y departamentos que conllevan a mejor cumplimiento de los objetivos institucionales, así se tiene dos grandes áreas en el sistema educativo: la administrativa y académica, las mismas que a la vez se subdividen ya sea en áreas y/o departamentos.

Área Administrativa

El área administrativa da soporte a las demás áreas técnicas, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la institución, cuya función principal está enmarcada en la planificación, coordinación, dirección y ejecución de labores tanto de dirección como financieras. En el área Administrativa tienen el rectorado, vicerrectorado, inspección general, secretaría y colecturía.

➤ *Rectorado*

El rectorado es el órgano superior de dirección del colegio, tiene como propósito fundamental, contribuir al logro de las acciones académico-administrativas bajo los lineamientos de política de gestión institucional aprobadas por el Ministerio de Educación. Está dirigido por la primera autoridad que es el Rector.

Entre sus principales funciones, además de lo establecido en el Capítulo XX, Art. 96 del Reglamento la Ley General de la Educación se citan los siguientes:

- ✓ Normar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar el desarrollo de las actividades programadas en el plan estratégico de desarrollo institucional y en el plan operativo institucional.
- ✓ Cautelar el cumplimiento de los principios, misión y visión de la institución.
- ✓ Convocar y presidir las reuniones que fueran necesarias.
- ✓ Dirigir la actividad académica y la gestión administrativa, económica y financiera.
- ✓ Dirigir y coordinar la formulación del plan operativo institucional y el plan estratégico.
- ✓ supervisar pedagógicamente la institución mediante visitas periódicas a las aulas y diálogo con los profesores.
- ✓ supervisar el correcto manejo e implementación de leyes y reglamentos.
- ✓ Cumplir otras funciones de acuerdo a la Ley y el Reglamento de educación vigente.

➤ *Vicerrectorado*

Es un órgano de dirección institucional, dirige y coordina las actividades académicas, esta precedido por la Vicerrectora, Entre sus principales funciones, además de lo establecido en el Capítulo XX, Art. 98 del Reglamento la Ley General de la Educación se citan los siguientes:

- ✓ Se responsabiliza por la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico en coordinación con el rectorado.
- ✓ Preside la junta de directores de área.

- ✓ Orienta y coordina los lineamientos de política institucional con respecto a la enseñanza.
- ✓ Presidir la comisión permanente de planificación, elaboración, ejecución, evaluación del currículo.
- ✓ Cumplir otras funciones de acuerdo a la Ley de educación y el Reglamento.

➤ *Inspección general*

En la institución la inspección general está a cargo de una profesional de la educación que se responsabiliza de las funciones organizativas necesarias para el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución, ejerce el liderazgo en todo momento, sabe manejar y negociar conflictos y se maneja con un compromiso ético y social regularmente.

Entre sus principales funciones, además de lo establecido en el Capítulo XX Art. 101 del Reglamento la Ley General de la Educación se citan entre las tareas del ámbito de gestión las siguientes:

- ✓ Gestionar el clima organizacional y la convivencia.
- ✓ Asegurar la participación de la comunidad educativa y el entorno.
- ✓ Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones.
- ✓ Gestionar el personal, coordinar y ejecutar el proceso de admisión de alumnos.
- ✓ Administrar la disciplina del alumnado
- ✓ Planificar y coordinar las actividades de su área.
- ✓ Entre las tareas del ámbito curricular le compete: administrar los recursos de su área en función del PEI.

- ✓ Coordinar aspectos disciplinarios de la labor docente.

➤ *Departamento de Colecturía*

Las funciones del Departamento de Colecturía se rigen según el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. En el capítulo XX Art. 131 son deberes y atribuciones del colector:

- a. Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento;
- b. Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto;
- c. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento;
- d. Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado;
- e. Suscribir, conjuntamente con el rector, cheques y comprobantes de pago;
- f. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles;
- g. Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega - recepción;
- h. Laborar ocho horas diarias; e,
- i. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, el reglamento interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento.

➤ *Departamento de Secretaría*

Las funciones del Departamento de Colecturía se rigen según el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. En el capítulo XX Art. 128 La secretaría estará desempeñada por un profesional del ramo y tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la ley;
- b. Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;
- c. Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma;
- d. Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones;
- e. Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil;
- f. Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector;
- g. Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio;
- h. Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional;
- i. Laborar ocho horas diarias; y,
- j. Cumplir las demás obligaciones determinadas en la ley y los reglamentos y por las autoridades del establecimiento.

Área Académica

El área académica tiene que ver directamente con las funciones de planificación, coordinación y ejecución de los planes y programas curriculares de estudio, así como también de capacitación docente.

El área académica es un espacio que busca promover el aprendizaje y optimizarlo la misma que se divide en sub áreas de acuerdo a las asignaturas. Todas las áreas de estudio están dirigidas por una directora, se reúnen todas las semanas para conocer y tratar asuntos relacionados con los avances académicos, estrategias de enseñanza aprendizaje, contenidos de la asignatura, planificación y capacitación. En la institución existen ocho áreas y son:

- ✓ Área Lengua y Literatura
- ✓ Área de Ciencias Naturales
- ✓ Área de Matemática(Ciencia exactas)
- ✓ Área de Sociales
- ✓ Área de Inglés
- ✓ Área de Cultura estética y física
- ✓ Área de Contabilidad (Ciencias contables)
- ✓ Área de Computación (TIC)

Cada área tienen las siguientes funciones generales:

- ✓ Planificación anual, semanal y de aula
- ✓ Tutorías a estudiantes con dificultades de aprendizaje
- ✓ Capacitación docente
- ✓ Desarrollo, Revisión y ejecución de proyectos educativos
- ✓ Revisión de tareas

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE

Dentro del colegio el Departamento de orientación y bienestar estudiantil tiene principalmente las siguientes funciones: Asistencial, de Capacitación y de Apoyo y

prevención. Se rige según los lineamientos de la Ley y Reglamento de Educación. Entre las principales mencionaremos las siguientes:

- ✓ Atención personalizada de los casos que presentan necesidades educativas especiales.
- ✓ Seguimiento cercano del proceso de adaptación de los nuevos estudiantes.
- ✓ Coordinación del proceso de análisis, para la distribución de los estudiantes en los respectivos paralelos, en colaboración con los docentes e inspectores asignados a cada nivel.
- ✓ Identificación y derivación de los casos que presentan alguna necesidad, emocional, familiar o social, para aumentar la probabilidad de éxito de los estudiantes en el colegio.
- ✓ Orientación vocacional a los estudiantes que les permita tener herramientas para elecciones más conscientes, tanto en la elección de la especialidad como de la profesión futura.
- ✓ Planear, coordinar y realizar talleres, seminarios y demás actividades según las necesidades detectadas, para las estudiantes de la Institución.
- ✓ Organizar y ejecutar estrategias que permitan el crecimiento de los estudiantes.
- ✓ Diseñar programas que atiendan necesidades puntuales.
- ✓ Trabajar en la sensibilización de los distintos miembros de la comunidad educativa, acerca de aspectos psicológicos, interpersonales y sociales, con relación a las problemáticas más comunes presentes en el medio.

Son funciones y atribuciones del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, a más de los determinados en los Art. 123-124-125-126 y 127 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, los siguientes:

- a. Presentar el Plan Anual de trabajo al Consejo de Orientación para su estudio y aprobación correspondiente, hasta la tercera semana de iniciadas las clases.
- b. Adjuntar o preparar los instrumentos necesarios para las funciones de orientación en las diversas Áreas.
- c. Presentar informe de seguimiento de sus alumnos cuando el profesor guía o la Junta de curso así lo requiera.
- d. Mantener relaciones permanentes con Instituciones Sociales, Médicas, Culturales y otras que se creyere conveniente.
- e. Mantener comunicación permanente con los Padres de Familia cuando los casos lo requieran, y, llevar el registro de entrevistas correspondientes.
- f. Evaluar trimestralmente el plan de trabajo anual del Departamento e informar por escrito al Vicerrector.
- g. Realizar sesiones periódicas de trabajo con sus miembros y elaborar el acta pertinente.
- h. Presentar el informe trimestral y anual al Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- i. Cumplir las demás obligaciones determinadas en el Reglamento Interno y las disposiciones de las Autoridades.
- j. Implantar sistemas de conferencias, mesas redondas sobre temas de carácter médico, dental, social, psicológicos que contribuyan a la educación para la salud.
- k. Mantener el contacto permanente con autoridades, profesores guías y profesores de curso, para detectar casos de estudiantes como bajo rendimiento, mala conducta, exceso de faltas y casos especiales, y buscar la debida solución.

4.1. 2. 4. El clima escolar y convivencia con valores.

Antes de comenzar a relatar el clima laboral que se vive en el colegio Dr. Miguel Martínez Serrano es importante enfocar lo que es clima organizacional.

Para Chiavenato (2007) El clima organizacional se refiere al relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, cuando este clima es alto se convierte en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.; cuando el clima laboral es bajo tiende a crear entre sus miembros estados de depresión, desinterés, apatía, y en muchos casos estados de agresividad con enfrentamientos entre ellos. De esta forma el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de sus integrantes y eleva la moral, y es desfavorable cuando proporciona frustración a las mismas. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa, en un estado de retroalimentación continuo (p.p. 58,86).

Como se conoce los valores son parte fundamental en las personas, es así que Jiménez & Galicia (2011) manifiestan “Los valores son principios que guían la conducta del ser humano” (p.45), esto significa que en la vida se debe conducir por normas éticas y morales, con una convicción razonada y firme de hacer lo correcto en el quehacer cotidiano, así como en el lugar donde se labora.

En la institución educativa de forma general se vive un clima laboral tranquilo, gracias a las gestiones que realiza la vicerrectora en cuanto a organización del recurso humano, ella es el equilibrio de la institución, es la mediadora a la solución de conflictos, la misma que se maneja con un carisma propio de su personalidad, haciendo que exista interés y colaboración en todas las actividades que se realizan, en un marco de adecuadas relaciones humanas bajo parámetros de respeto mutuo.

Como en toda institución educativa no siempre es todo positivo también existen dificultades muchas veces, en cuanto a las relaciones interpersonales entre los docentes por diferencias de criterios que los han llevado a tratarse de forma descortés y a faltarse el respeto en el trato, sobre todo relacionado con la labor académica. También no es menos cierto que a veces se evidencian conductas poco

deseables entre el personal docente tratando de indisponer a un compañero o compañera, contra las autoridades o viceversa, así mismo entre ellos con comentarios que dañan la imagen personal, muchas veces inventados creando conflictos entre los docentes, aunque es en menor escala pero se da este tipo de situaciones.

En forma general se puede decir que el clima laboral se maneja en un marco de consideración y respeto mutuo sobre todo en cada área de trabajo donde se planifica la labor docente.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular y valores es un proceso colectivo de análisis reflexión, discusión y recolección de información sobre las actividades que forman parte de la gestión pedagógica del colegio, es un espacio para construir el desarrollo de valores del que las Autoridades y Docentes hacen para entender y mejorar los procesos de enseñanza y la calidad educativa institucional. La siguiente información está basada en la práctica docente y observación directa durante los últimos tres años lectivos.

El contenido de esta dimensión nos permitirá reflexionar acerca de la educación en valores en los procesos de la enseñanza- aprendizaje y de sus actores, siendo muy importante realizar una revisión sobre los siguientes componentes: la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes. *En esta dimensión es importante enfocar el modelo educativo que tiene el colegio, el modelo pedagógico, el diseño curricular y el desarrollo del mismo.*

El Modelo educativo, por tratarse de una institución fiscal se sigue el modelo educativo ecuatoriano del Ministerio de Educación, que se construye a partir de las premisas de unidad, interculturalidad, plurinacionalidad, libertad, educación en valores y para la democracia, entre otras premisas importantes, sin embargo muchas veces cada docente incluye en su práctica un modelo educativo, concebido consciente o inconscientemente, de acuerdo a su formación profesional y a la

naturaleza de los centros educativos. Este referente teórico contiene el Modelo pedagógico, el diseño curricular y el desarrollo curricular.

Siendo el *modelo pedagógico* una herramienta conceptual para entender la educación, dentro de la institución el que se aplica está basado en los enfoques pedagógicos del aprendizaje significativo, la pedagogía crítica, los enfoques cognitivos y enfoques constructivistas, como ideal de formación, que en la práctica no se da debido a muchos factores que a continuación se detallan.

El proceso de enseñanza es una tarea que lleva implícita el docente, siendo los responsables de crear las condiciones que favorecen a la misma, en la institución esta se da de forma general haciendo el mejor esfuerzo posible para llegar a las alumnas en vista que no se cuenta con las herramientas y situaciones necesarias para dicha tarea, en primer lugar se tiene distractores ambientales como ruidos de carro, pitos, sirenas, y otros propios del sitio por encontrarse ubicado el colegio en pleno centro de la ciudad. Además las aulas no están en las mejores condiciones, ni ventiladas, no hay material didáctico actualizado, no hay sala de audiovisuales, laboratorios de computación suficientes, no se aplican las tics, etc.; todo esto no favorece este proceso que incide notablemente en los aprendizajes de las alumnas.

Referente a los aprendizajes se trata de considerar los diferentes estilos de aprendizaje de las estudiantes, es decir las diferentes formas de aprender y sus diferencias individuales, aprovechando sus potencialidades en las áreas que más se destaquen.

La evaluación de los logros de los alumnos se realiza diariamente en cada clase permitiéndonos identificar las dificultades o falencias y proponer nuevas estrategias de aprendizaje.

El Diseño curricular en la institución está dado por las reformas educativas que plantea el Ministerio de Educación en este campo, es así que el mejor referente teórico es la Actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica, con la que se comenzó a trabajar a partir del año lectivo 2011-2012; y en bachillerato se planifica por competencias. Actualmente se está ejecutando la reforma curricular del bachillerato en ciencias.

El diseño curricular para la educación general básica se sustenta en las diversas concepciones teóricas y metodológicas, del quehacer educativo pero sobre todo en la pedagogía crítica, porque enfoca al estudiante como protagonista principal del aprendizaje.

Para la planificación se consideran los planes y programas de estudio actualizados de la reforma curricular para el ciclo básico que incluyen los ejes transversales para el tratamiento de los contenidos en todas las asignaturas. En la institución dentro de las planificaciones anuales, semanales y de aula se hace constar los ejes transversales relacionados a la educación en valores.

En cuanto al *Desarrollo curricular* es importante enfocar el tiempo que se destina a la enseñanza es un factor asociado con la calidad de los aprendizajes, al planificar también se considera el mismo. A partir de este año lectivo con las ocho horas de trabajo, se ha considerado fuera de las horas clases espacio para la revisión de tareas, aportes, tutorías y reportes de calificaciones. A pesar de esto no es suficiente el tiempo para realizar la tarea de enseñanza aprendizaje por un factor que obstaculiza el logro de los objetivos planteados, siendo este el exceso de alumnos en el aula, de tal forma que es imposible llegar a todos ellos y también por la cantidad de paralelos asignados a cada docente, además por no contar con material didáctico actualizado y mucho menos uso de tics.

En cuanto a la organización, todo el trabajo docente está coordinado por la Vicerrectora a través de las Directoras de las diferentes áreas de estudio. Las Directoras, o coordinadoras de cada área son los encargados de organizar y desarrollar junto a los docentes la planificación anual y enseñanzas propias de las asignaturas que tengan asignadas, entre otras actividades.

Todas las áreas se reúnen en junta una vez a la semana para coordinar todo el proceso educativo, conocer los avances académicos, logros alcanzados, dificultades detectadas, búsqueda de soluciones viables, planificación de proyectos etc. Además durante la semana realizan la planificación semanal y diaria. Además dos horas a la semana se atiende a los padres de familia que asisten a conocer sobre el aprovechamiento de su representada o son citados por el docente.

Durante la semana se dan las tutorías a las estudiantes que presentan dificultades de aprendizaje, no sin antes haber reportado al DOBE para la atención necesaria y oportuna que requieran. Los profesores guías dirigen a un curso en particular y representan a éste en junta de curso.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Cuadro 13. Dimensión organizativa

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES	
FACTORES	DIMENSIONES
Organización escolar	<p>El vicerrectorado organiza un calendario de actividades mensuales con los respectivos responsables o actores educativos para: Actividades generales, Ceremonias Cívicas, periódicos murales, Proyectos educativos sesiones de trabajo del colectivo, Jornadas Pedagógicas y Reuniones de Áreas para el Fortalecimiento Pedagógico.</p> <p>Los docentes cuentan con sus horarios respectivos de horas clases y actividades de docencia para el año de esta forma se mantiene una adecuada organización escolar.</p> <p>Los docentes están organizados por áreas de estudio las mismas que trabajan de forma organizada en lo que respecta a planificación, organización de proyectos, toma de decisiones respecto a las falencias y dificultades de las estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Las autoridades y la jefa del Talento humano establecen seguimiento de todas y cada una de las actividades, llevando un control con <u>evidencias</u> de las mismas.</p> <p>El colegio cuenta con un tablero de avisos oficiales ubicados en un lugar visible y de fácil acceso.</p>

Clima laboral	Se mantienen generalmente adecuadas relaciones interpersonales, tratando de mantener actitudes positivas frente al desempeño de labores asignadas.
Actitud profesional	Actitud positiva frente a la labor educativa Respeto en el trato tanto de autoridades a docentes y estudiantes, y de docente-docente, docente-estudiantes y de estudiantes a docentes y autoridades. Las autoridades fomentan y generan espacios para escuchar las inquietudes y necesidades del personal docente, administrativo y estudiantil.
Liderazgo.	Liderazgo compartido por parte de la Vicerrectora y algunos docentes frente a la tarea educativa Trabajo en equipo en la elaboración de planes, proyectos y otras actividades internas.
Asignación de responsabilidades	La institución cuenta con Comisiones de Disciplina, Salud y medio ambiente, Cultural, y Deportiva. Directores de área Los docentes colaboran en la disciplina y control de ingreso y salida de las estudiantes.
Vinculación con el Gobierno estudiantil y Padres de Familia	El colegio cuenta con la Asociación de Padres de Familia y con el Gobierno Escolar, señalando claramente las reglas de operación. En la organización estudiantil se evidencia la gestión de liderazgo y valores. Todos los cursos tienen su Concejo de Aula con sus respectivas Alcaldesas y Vicealcaldesas, que juegan un papel importante dentro del salón de clases liderando a todas las alumnas bajo los principios de respeto, tolerancia, compañerismo, solidaridad, etc. en busca del bien común. La Institución cuenta con el Gobierno estudiantil que es elegido democráticamente y realiza labores encaminadas al bienestar institucional y especialmente de las

	estudiantes, incluido el cuidado de medio ambiente con campañas de reciclaje que facilitan y financian sus actividades internas.
--	--

Fuente: A partir de la observación directa.

Elaboración: Noemí Cedeño

4.1.3. 7 Dimensión administrativa-financiera y valores

El análisis de esta dimensión administrativa- financiera está enmarcado en la administración de los recursos: humanos, materiales, financieros y de tiempo y de las acciones dirigidas a la coordinación permanente de los mismos, así como el control de la información, cumplimiento y supervisión de sus funciones. Además nos permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración institucional favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia, dentro de un marco de ética y valores.

En la dimensión financiera y valores, por tratarse de un colegio fiscal, cuenta con una partida presupuestaria del estado, estos recursos están administrados directamente por el Rector y el Colector. El poco presupuesto que recibe del estado es manejado a través de Colecturía cubriendo básicamente el pago del recurso humano que labora en la institución generalmente de forma puntual, mantenimiento de las instalaciones y para el recurso material básico. No se invierte en recursos didácticos para el manejo de la clase.

La dimensión administrativa está regulada por una coordinación permanente entre directivo, docentes, padres de familia y alumnos, cumplimiento de la normatividad (horario, tiempo destinado a la enseñanza, calendario escolar, etc.); hacer efectivos los 200 días de clase con jornada completa y con reglas estrictas; control eficiente en jornadas de ocho horas diarias de labores de los docentes y la utilización de diversas formas de comunicación de parte de las autoridades con los demás actores educativos, referentes a las acciones a realizar para que estén informados.

La gestión administrativa está sujeta a los requerimientos del Ministerio de Educación prioritariamente entre los documentos que se requieren, tienen: plantilla de personal, estadística de alumnos y docentes, informes y actas de calificaciones, informes de graduados y otros. Las decisiones tomadas y acciones realizadas, apoyan el cumplimiento de la misión y el avance hacia la visión del colegio que se quiere.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

En la institución educativa es muy importante la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades que se programen y ejecuten en la misma, en un ambiente de cordialidad y respeto, por ello es básico el Código de convivencia, donde están enmarcadas las normas de convivencia que guiarán su accionar. En el colegio el *Código de convivencia* está en proceso de elaboración. Por lo que no fue proporcionado para su revisión. La siguiente información se basa en la vivencia y observación directa.

El colegio ha desarrollado a través de los años una cultura escolar basada en valores y constituidas por normas disciplinarias que le han permitido obtener prestigio institucional. Todos los años se desarrollando proyectos educativos cuyo componente principal son los valores y en donde las estudiantes demuestran su liderazgo educativo en la ejecución de los mismos.

Sin embargo dentro de la institución la participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad es de principal importancia para satisfacer las necesidades y demandas para favorecer el desarrollo de los estudiantes. Siempre los docentes están en constante comunicación con los padres de familia sobre todo si los estudiantes presentan dificultades disciplinarias y de aprendizaje, en la que participa también el equipo de psicólogas, inspectoras y profesores guías de curso.

Siempre se ha referido a la trilogía de la educación: docentes, alumnos y padres de familia, como parte fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Los padres de familia o representantes deben tener una estrecha conexión con la institución educativa para estar informados de los avances

académicos de sus hijas, actividades a desarrollar, fortalezas y debilidades, la realidad es que pocos padres participan activamente en las actividades que se organizan y realizan en el colegio, con su participación contribuyen al desarrollo afectivo y académico de las estudiantes y se pueda evita el rezago, la reprobación y deserción escolar.

La participación general de los padres de familia o representantes es muy escueta y poco trascendente en la institución, dejando un vacío difícil de llenar y que repercute en el aprovechamiento de las estudiantes y por ende en su desarrollo personal afectivo. Entre otras razones se tiene:

- ✓ Falta de espacio por horarios de trabajos
- ✓ Escasa comunicación entre docentes, estudiantes y padres
- ✓ Padres ausentes por emigración o trabajo
- ✓ Inadecuada distribución del tiempo libre
- ✓ Poco interés en actividades de sus representadas e institucionales
- ✓ Espacio muy reducido que permita el ingreso a todos los padres a actividades realizadas por la institución.

Los padres juegan un papel fundamental en la formación de valores de las estudiantes. La participación de los padres y de otros actores de la comunidad en la institución permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa. La realidad es que muchas estudiantes provienen de familias disfuncionales, carentes de prácticas de valores, lo que se manifiesta en su accionar dentro y fuera del aula, evidenciándose aquí que también existen antivalores dentro de la institución.

Otro factor básico es la vinculación colegio y la comunidad del entorno social que lo rodea que muy pocas veces se da, por encontrarse ubicado en una zona céntrica de la ciudad donde los alrededores están constituidos generalmente por negocios e instituciones particulares, además presencia de delincuentes y pandillas juveniles que afectan la buena marcha e influyen negativamente en la formación integral en valores de las estudiantes.

Generalmente la institución participa en actividades programadas por la Dirección Provincial de Educación y el Municipio de la ciudad a nivel intercolegial en actividades de charlas y talleres sobre Educación para la democracia, Liderazgo y valores, Prevención de drogas y otras actividades como Concursos, festivales, etc.

4.1.4. Análisis FODA

El análisis del FODA en el Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano se realizó con la finalidad de conocer la realidad sobre gestión, liderazgo y valores, para de esta forma detectar los factores internos en cuanto a las fortalezas y debilidades, así como también los factores externos, es decir las amenazas y las oportunidades.

4.1.3.1.- Fortalezas y debilidades

Dentro de las fortalezas que tiene la institución tenemos: Delegación de funciones al recurso humano, un personal docente motivado y predispuestos al desarrollo integral de los alumnos y al trabajo en equipo en forma coordinada, cumpliendo con sus obligaciones y regularidad en la asistencia. Además en la institución se da el desarrollo de proyectos educativos. También se evidencia la capacidad de liderazgo en el recurso humano. La institución cuenta con Comité de padres de familia y Gobierno estudiantil. Generalmente se mantiene una buena relación interpersonal. En cuanto a los valores se enseña y se los practica. Un punto positivo respecto en el proceso de enseñanza aprendizaje es la orientación estudiantil y las tutorías a las estudiantes con dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La mayor debilidad de la institución es no contar con un local propio por más de 35 años, así como también no contar con los instrumentos de planificación educativa como el Manual de Organización, Código de Ética, Manual de convivencia y mantener desactualizado otros como el de Planificación estratégica. Se encuentran otras falencias como baja calidad científica, técnica y pedagógica por falta de capacitación y actualización docente, metodología desactualizada y falta de implementación de tics en el aula.

En cuanto a los padres de familia existe falta de integración a la comunidad educativa, e impuntualidad y falta de asistencia de los representantes a las reuniones de curso. Existen otros factores internos que afectan el normal proceso de enseñanza aprendizaje y la calidad de la educación como alumnas que provienen de hogares disfuncionales; bajo nivel motivacional y dedicación de las alumnas que afectan su formación acompañado de baja autoestima y por consecuencia falta de interés en los estudios y exceso de estudiantes por aula. Entre otros aspectos se tiene falta de prácticas de normas de convivencia y valores en gran parte de estudiantes e inadecuados hábitos y falta de conciencia respecto al cuidado del medio ambiente en el que se desenvuelven. Deficiencia de hábitos de estudio que ocasiona el bajo rendimiento de los alumnos.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades que tiene la institución educativa en cuanto a gestión educativa son la capacitación de maestros por parte del Gobierno Nacional y las tendencias innovadoras educacionales así como la oportunidad de incorporar las tics en el sistema educativo. Otras oportunidades están relacionadas directamente a la formación estudiantil como las oportunidades que tienen en la participación en actividades educativas, productivas y artísticas a nivel intercolegial, participación en educación para la Democracia y talleres organizados por la Dirección de Educación del Guayas y charlas y talleres para estudiantes y docentes impartidas por el Municipio de la ciudad, Policía Nacional, Comisión de Tránsito, entre otras entidades locales.

En cuanto a los factores externos están algunos que representan las amenazas para la institución educativa, entre otros la falta de control, orientación y ayuda por parte de los padres en horas extra clases; la existencia de hogares disfuncionales y falta de práctica de valores dentro de la familia. Otros aspectos de importancia son la falta de vigilancia policial, delincuencia en los alrededores y pandillas juveniles. Por otro lado encontramos la falta de cultura y conciencia en la comunidad sobre la salud ambiental y la pérdida de identidad cultural familiar.

4.1.3.3 Matriz FODA

La matriz DODA que a continuación se plantea resume los factores internos y externos encontrados en la institución en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

Matriz 1 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
gestión	gestión
Organización administrativa	Cursos de actualización curricular
Disposición docente para el trabajo en equipo de forma coordinada y cooperada	Control, orientación y ayuda por parte de los padres hacia sus hijos en horas extras clases.
Delegación de funciones al recurso humano	Charlas y talleres impartidas por el Municipio de la ciudad, Policía Nacional, Comisión de Tránsito, entre otras entidades.
Puntualidad y regularidad en la asistencia del recurso humano.	Capacitación de maestros por parte del gobierno.
Delegación de funciones al recurso humano.	Oportunidad de participación a nivel intercolegial en actividades educativas y concursos
Desarrollo de Proyectos educativos	Oportunidad de implementación de las tics
Orientación estudiantil	Tendencias innovadoras educacionales a nivel nacional y provincial
Tutorías a las estudiantes con dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje	Posibilidad de intercambio de experiencias con otras instituciones educativas y con docentes
Liderazgo	Liderazgo
Capacidad de liderazgo en el recurso humano institucional.	Participación estudiantil en Educación para la democracia por el Ministerio de Educación.
Gobierno estudiantil y Comité de padres de familia.	Participación estudiantil en eventos educativos intercolegial
Valores	Valores
Buenas relaciones interpersonales en un marco de consideración y respeto.	Cursos de valores para las estudiantes impartidas por entidades fiscales y particulares
Enseñanza y práctica de valores por el personal directivo y docente.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
Gestión	Gestión
No tiene local propio	Falta de Vigilancia policial
Falta de Manual de organización	Familias desorganizadas
Falta de código de ética y Código de convivencia.	Violencia intrafamiliar
Plan Estratégico desactualizado	Consumismo y globalización
Falta de integración de los padres de familia a la comunidad educativa	Falta de control de padres en los hogares.
Recursos didácticos y metodologías desactualizadas	Indiferencia y falta de apoyo de los moradores cercanos al plantel
Baja calidad científica, técnica y pedagógica por falta de capacitación y actualización docente.	Insuficiencia de recursos económicos y técnicos para movilizar el proceso de reforma educativa.
Falta de implementación de tics	Mal uso de las tics en la familia y comunidad
Liderazgo	Liderazgo
Falta de liderazgo en gran parte de los docentes y directivos y autoritarismo	Presencia de pandillas y delincuencia juvenil en los alrededores del colegio
Imposibilidad de ejercer el liderazgo por políticas interna.	Burocracia Ministerial que retrasa y dificulta el proceso de reforma educativa institucional.
Valores	Valores
Falta de prácticas de normas de convivencia y valores en gran parte de estudiantes	Falta de cultura y conciencia sobre salud ambiental
Inadecuados hábitos y falta de conciencia respecto al cuidado del medio ambiente	Falta de práctica de valores y buenas relaciones humanas en los hogares
Relaciones docentes inadecuadas	La pérdida de identidad cultural en la familia

Es importante realizar un análisis del FODA ya que este instrumento nos facilita coleccionar un conjunto de elementos relevante para conocer la realidad sobre gestión, liderazgo y valores en la institución.

A través del FODA se detecta la situación organizacional interna, las fortalezas y debilidades en el área de gestión y administración al interior del establecimiento, posibilitando establecer las líneas de acción según los resultados obtenidos, para formular la propuesta de mejoras a seguir.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla 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	1	16.7
a. b. Coordinadores de área.	5	83.3
c. Por grupos de trabajo	2	33.3
d. Trabajan individualmente	1	16.7
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano.

Elaboración: Noemí Cedeño

La forma de organización de los equipos de trabajo que tiene la institución mayormente es a través de los coordinadores de área, representado por un 83.3%, seguido por grupos de trabajo, que está representada por un 33.3 %, esta forma de decisión de trabajo tiene sus ventajas ya que a través de los coordinadores de cada área las autoridades pueden manejar de forma más adecuada la gestión pedagógica.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.3
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.7
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano.

Elaboración: Noemí Cedeño

El 66.7% de los directivos encuestados manifiestan que los aspectos que se deben tomar en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución, que se refleja por la organización de la misma, lo que significa que los gestores educativos procurar obtener buenos resultados. Un 33% cree que la organización se mide por el número de sus miembros.

Tabla 8

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

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

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano.

Elaboración: Noemí Cedeño

El 50% de los directivos encuestados manifiestan que las tareas de los miembros se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos, y un 50% manifiesta que no existe manual alguno. Esto evidencia que no todos los directivos conocen de la existencia del manual de normas. El conocimiento de los deberes, derechos y obligaciones de cada uno es importante para la eficiencia y eficacia de la organización.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	6	100
c. Concejo Directivo	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano.

Elaboración: Noemí Cedeño

Los resultados evidencian que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector en la institución, ya que el 100% de los encuestados así lo manifestaron. Esto se explica porque generalmente el Rector como máxima autoridad es el que tiene la última palabra en las decisiones internas del plantel.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

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

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

El 50% de los directivos encuestados manifiestan que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes es importante delegar la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, mientras que el otro 50% dice que no. Esto significa que algunos directivos conocen que pueden delegar funciones que lleven a cabo tareas de resolución de conflictos ya que el trabajo de grupo ayuda en la organización a la hora de tomar decisiones.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66.7	2	33.3	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	50	1	16.7	2	33.3
c	La capacitación continua de los docentes	2	33.3	2	33.3	2	33.3
d	Trabajo en equipo	5	83.3	1	16.7	0	0

e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66.7	2	33.3	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	6	100	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.7	3	50	2	33.3

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

En la tabla 11 se observa que el 83.3% de los directivos siempre promueven el trabajo de equipo. Un 66.7% de directivos encuestados manifiestan que siempre su administración y liderazgo promueve la excelencia académica, lo que es positivo para la institución.

También se detecta que poco se promueve la capacitación continua de los docentes, y un 100% los directivos manifestaron que a veces la institución promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas, evidenciándose aquí la poca participación de los padres en el quehacer educativo, además la delegación a los grupos de decisión solo se la hace a veces.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16.7	4	66.7	1	16.7
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.7	4	66.7	1	16.7
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.3	1	16.7	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

El 100% de los directivos encuestados manifiestan que el liderazgo siempre se adquiere a partir de la experiencia, seguido por la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión representada en un 83.3% .Sin embargo el 100% dice que a veces esta se logra estudiando teorías sobre liderazgo, y un 66.7% que a veces se desarrollan con estudios en gerencia; y el 66.7% afirma que a veces las habilidades del liderazgo son innatas. Todo esto demuestra que de alguna forma tienen desconocimiento sobre la teoría del liderazgo ya que la educación formal y en el liderazgo puede dar a los individuos las habilidades para comprender mejor las situaciones del liderazgo

Tabla 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	83.3	1	16.7	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50	3	50	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

En la tabla 13 que el 100% de los directivos encuestados están de acuerdo que siempre promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo para mejorar el desempeño docente y el progreso de la institución, seguido por un 83.3% que ponen su atención en el uso de la información de resultados de desempeños de los alumnos, docentes y directivos como referencia para conocer las falencias y mejorar, un 50% dice que siempre promueven la disminución de estudiantes por aula, y la mejora de los mecanismos de control.

Tabla 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.)	4	66.7	2	33.3	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	2	33.3	1	16.7
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	83.3	2	33.3	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.7	2	33.3	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	1	16.7	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

De los organismos que se encuentran en la institución se promueve siempre en un 83.3% el de coordinación, seguido por un 66.7% el de dirección y departamentos técnicos, el 50% el de gestión. De acuerdo a estos resultados el organismo que más se promueve es el de coordinación donde están los jefes de área, específicamente en nuestra institución.

Tabla 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 evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83.3	1	16.7	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	66.7	2	33.3	0	0

c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66.7	2	33.3	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.3	1	16.7	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

En la tabla 15 se observa en cuanto a las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores que el 83.3% siempre promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Un 66.7% siempre promueve establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 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.	4	66.7	2	33.3
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.7	2	33.3
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	3	50	3	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	33.3	4	66.7

f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	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	66.7	2	33.3
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50	3	50
i	Los departamentos didácticos elaboren la programación didáctica de las asignaturas.	3	50	3	50
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	33.3	4	66.7

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones el 100% respondieron que siempre se promueve elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. Un 66,7 % manifiestan que siempre se promueve organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución y elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Un 50% de directivos promueven mantener actualizada la metodología, que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, y elaboren la programación didáctica de las asignaturas.

El punto débil de los departamentos didácticos radica en que poco promueven la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento y no mantienen actualizada la metodología, evidenciado en un 66.7% de respuestas negativas por parte de los directivos.

De todo esto se puede concluir que los departamentos didácticos están más preocupados por la elaboración de programas de estudio correspondiente a cada área y de colaborar con el DOBE en detección y prevención de problemas que tengan las estudiantes, parecen ser prioridad en la institución.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN. Y ACCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	33.3	4	66.7

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

En lo que se refiere a el fomento de la producción de diagnóstico y soluciones sólo el 33.3% de los directivos manifiestan que si se fomenta y un 66.7% manifiesta que no se realiza la misma, lo que se evidencia aquí un gran problema de gestión pedagógica, ya que para buscar la calidad de la educación tiene que realizarse una evaluación, donde se determine un diagnóstico de la situación actual para buscar los medios viables de solución.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	1	16.7	5	83.3
b	Plan estratégico.	2	33.3	4	66.7
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	16.7	5	83.3

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

Respecto al material de planificación educativa con el que cuenta la institución el 83.3 % de los encuestados manifiestas que no hay reingeniería de proceso, el 100% de los directivos encuestados manifestaron que el Plan Operativo es el instrumento que elaboran siempre y sólo un 33.33% dicen que se ha realizado el Plan Estratégico, esto corrobora lo manifestado anteriormente en referencia a la desactualización de esta planificación. Además el 83.3% contestaron que no hay proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.

4.2.2. De la encuesta a Docente

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40	9	45	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	6	30	4	20
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.	8	40	10	50	2	10
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.	4	20	10	50	6	30
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	14	70	4	20
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	35	9	45	4	20
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90	2	10	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	10	50	6	30
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	1	5	16	60	7	35

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20	10	50	6	30
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15	12	60	5	25
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45	8	40	3	15
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	45	10	50	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	60	5	25	3	15
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	30	12	60	2	10
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25	15	75	0	0

Fuente: Encuesta directa docentes del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

En la encuesta aplicada a los docentes encontramos los siguientes nudos críticos: En la pregunta si La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, apenas el 40% de los docentes encuestados respondieron que siempre y un 50% a veces, y un 10 manifestaron que nunca se promueve; podemos decir que la integración de los padres y/o representantes, así como de toda la comunidad es básica en el proceso de enseñanza aprendizaje, y no se da en la medida que se debe en la institución.

Sólo el 20% de docentes respondió que siempre los directivos y docentes promueven la investigación como un producto de participación colectiva siendo un punto acertado al desarrollo de las instituciones educativas, pero el 50% que a veces y el 30% que nunca, es un porcentaje considerable, lo que hay que tratar a La hora de tomar decisiones.

El 10% de los docentes encuestados manifiestan que siempre hay resistencia de los padres cuando se intenta implementar nuevos métodos de enseñanza y el 70 % que a veces, situación que amerita ser trabajada para cambiar la mentalidad de los padres de familia para se integren en el quehacer educativo de forma que se enteren porque se deben implementar cambios en el aula y por ende en institución.

En cuanto a si hay o no resistencia por parte de la autoridad o compañeros cuando un docente intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, se encuentra que sólo un 20% respondió que siempre la hay y un 50% que a veces, y un 30% manifestó que nunca; aquí se puede observar que se siguen parámetros tradicionales de enseñanza y esto puede ser porque en el colegio la mayoría de docentes tienen una formación académica tradicionalista ya que tienen más de 25 años laborando y no se han capacitado para actualizarse.

Un 35% de los docentes responde que siempre se tiene que trabajar en equipo para tomar las decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje, al contrario un 45% manifiesta que a veces, y el 20% que nunca lo que es preocupante porque la toma de decisiones es mejor en equipo para tomar en consideración los diferentes puntos de vista.

En cuanto a la integración entre compañeros y a la institución en general, el 60% manifestó que a veces se siento poco integrado, y un 35% manifiesta que nunca, lo que significa que en el colegio no se evidencia una muy buena integración.

El 20% de docentes manifiesta que siempre está en desacuerdo con el rector del centro educativo, un 50% que a veces, lo que da un total del 70% que es preocupante para la toma de decisiones a la hora de querer gestionar alguna actividad porque no van a llegar a un consenso mayoritario por la diversidad de criterios, evidenciándose que pasa algo con el direccionamiento actual.

Respecto a la integración de la comunidad educativa a las actividades que se realizan, Sólo un 30% dice que siempre se lo hace, un 60% que a veces, cabe recalcar que los padres poco o nada participan directamente en las actividades del colegio, por falta de espacio físico.

La mayoría de los docentes manifestaron que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio lo que significa que el ejercicio del liderazgo es prioritario para el desarrollo de la institución, pero sólo a través del cambio de políticas en el sistema educativo.

En porcentajes normales los docentes manifiestan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa financiera. Sólo el 20% de los docentes admiran siempre la gestión y liderazgo de las autoridades, el 60% a veces y un 25% es indiferente ante esta situación, aquí se encuentra una falencia en el ejercicio del liderazgo por parte de las autoridades.

El 90% de los docentes manifiestan que siempre los valores son el eje transversal para la formación integral del estudiante, lo que evidencia lo claro que tienen los docentes en la importancia de la enseñanza y práctica de valores en los estudiantes.

75% de los docentes respondieron que a veces los valores predominan en las decisiones de las autoridades y profesores y sólo el 25% respondieron que siempre, lo que deja en tela de duda las decisiones tomadas por las autoridades

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	11	46	11	46	2	8
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	12,5	19	79,2	2	8.3

3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	66,7	8	33,3	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	12,5	16	66,7	5	20,8
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	25	10	41,7	8	33,3
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	20,8	17	70,8	2	8,3
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	33,3	15	62,5	1	4,17
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	45,8	10	41,7	3	12,5
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	4,17	15	62,5	8	33,3
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	79,2	5	20,8	0	0
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	19	79,2	5	20,8	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	62.5	8	33.3	1	4.2
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	21	87.5	3	12.5	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	79.2	5	20.8	0	0

Fuente: Encuesta directa a estudiantes del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

Elaboración: Noemí Cedeño

Es importante enfocar los siguientes nudos críticos que se encuentran en la encuesta aplicada a los estudiantes. El 79.2% de las estudiantes encuestadas

manifestaron que a veces las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de ellas, sólo un 12.5 % contesta que siempre. Esto significa que la mayoría no se sienten atendidas por las autoridades a la hora de comunicar alguna dificultad.

El 66,67% respondieron que a veces, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, y un 28.83% respondieron que nunca, lo que significa que se está trabajando con una enseñanza tradicionalista.

A la pregunta si en clase se espera que todos los alumnos hagan de la misma forma y en el mismo tiempo una tarea, el 25% respondieron que siempre y 41,67% respondieron que a veces, aspecto que dice que los docentes no están respetando ni tomando en cuenta las diferencias individuales de las estudiantes en la institución.

Sólo el 20,83% de las estudiantes responden que siempre los docentes comienzan sus clases con frases de motivación en valores relacionadas con la realidad de su entorno, un 70,83% dicen que a veces y un 8.3% que nunca, en relación a esto podemos notar que la mayoría de docentes no están enseñando valores en el aula.

El un 62.5 % de estudiantes manifiestan que a veces los docentes proponen actividades innovadoras en el salón de clases, y el 4,17% que nunca. Se evidencia que no hay mayor interés por los profesores en cambiar e innovar. Respeto a los métodos que se utilizan en clases se les pregunta a las estudiantes si se caracterizan por la innovación, la participación etc., a lo que respondieron un 45.67% que a veces y el 12.5 % manifiestan que nunca. Todo ello implica la poca preocupación por parte de los docentes en actualizarse adoptando nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje.

El 62,5% de las estudiantes encuestadas respondieron que a veces los docentes no se interesan en sus problemas y un 33,3% dicen que nunca, esto significa que los profesores están poniendo poco interés en las situaciones de dificultad de las alumnas

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia en la toma de decisiones referentes a los estudiantes	6	25	12	50	6	25
2	Se imparte y se practica valores en la institución.	17	70,8	7	29,2	0	0
3	Admiro el liderazgo y la gestión educativa de las autoridades.	12	50	11	45,8	1	4,2
4	El rol del Padre de Familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	33,3	10	41,7	6	25
5	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	20,8	17	70,8	2	8,3
6	Los valores predominan en las decisiones de las Autoridades.	14	50,3	10	41,7	0	0
7	Los valores predominan en las decisiones de los Docentes	11	45,8	12	50	1	4,2
8	Los padres de Familia ejercen el liderazgo en las diferentes actividades de la institución	4	16,7	15	62,5	5	20,8
9	Los docentes demuestran poco interés por los problemas de los estudiantes	3	12,5	15	62,5	6	25
10.	Admiro y apoyo la gestión de liderazgo de las estudiantes en las diferentes actividades dentro y fuera del aula.	15	62,5	9	37,5	0	0
11	Se imparte y se practica valores en la institución por parte de los docentes	18	75	6	25	0	0
12	Los Padres de Familia desempeñan un papel fundamental en la formación	23	95,8	1	4,2	0	0

	y práctica de valores de las estudiantes.						
13	Los Padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	37,5	12	50	3	12,5
14	Participa en actividades académicas, socio-culturales y deportivas que realiza la institución.	12	50	7	29,2	5	20,8

Fuente: Encuesta directa a padres de familia

Elaboración: Noemí Cedeño

Los siguientes son los puntos críticos resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia. Referente a la pregunta sobre si el Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia en la toma de decisiones referentes a las estudiantes, un 50% manifestaron que a veces, y el 25% que nunca lo que significa que el rector, no toma en cuenta la mayoría de las veces sus opiniones.

Al preguntársele a los padres si el rol del padre líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 33.33% respondieron que siempre, un 41.7% que a veces, el 25% que nunca lo que evidencia que ellos no tienen muy claro el tema del liderazgo.

Un 20.8% de los padres manifestaron que siempre las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, 70.8 % de que a veces y sólo un 8.3% que nunca, teniendo como resultado que los directivos poco se interesan por los problemas de las estudiantes y en la resolución de los mismos.

Apenas el 16.7% de los padres encuestados manifiestan que siempre los padres de familia ejercen el liderazgo en las diferentes actividades de la institución, y el 62.5% que a veces, y un 20,8% de padres que contestaron que nunca lo hacen, esto evidencia la poca participación de los padres en la institución.

Un 62.5% de los padres manifiestan que a veces los docentes demuestran poco interés por los problemas de los estudiantes y un 25% que nunca, siendo un alto

porcentaje de respuestas que desfavorecen al docente en cuanto a su función de líder frente a las estudiantes.

Sólo el 37.5% de los Padres de familia se sienten siempre comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, un 50% a veces, y el 12.5% nunca, lo que nos da como referencia que los padres no están integrados mayoritariamente a la entidad

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	100	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	25	3	75
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	50	2	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	100	0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son	4	100	0	0

El punto crítico de la entrevista a Directivos radica que un 75% de los entrevistados tuvieron una respuesta débil al manifestar que el centro educativo no cuenta con un Manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo

El resultado que arroja la entrevista en cuanto a que si existen antivalores los valores el 100% de los directivos entrevistados respondió positivamente, que en la institución si hay antivalores, por lo que se debe trabajar en ello implementando estrategias que conlleven a los valores deseados.

4.2.6.- Matriz de problemáticas

La matriz de problemáticas es una importante herramienta porque nos facilita resumir y puntualizar los problemas o dificultades encontradas en la institución educativa una vez que se han realizado todos los pasos de la investigación, la misma que nos permite delinear las propuestas a seguir en busca de las posibles soluciones.

Matriz 3. Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1 Falta de gestión directiva en la elaboración y actualización de los instrumentos de gestión educativa.	Falta de gestión educativa por parte de las autoridades y delegación de funciones	Vacios en la gestión administrativa e improvisación en la toma de decisiones
	Falta de organización, planificación y distribución de tiempo para su elaboración	No tienen respaldo legal cuando se presenta una dificultad.
	Poca colaboración del personal directivo y docente que tiene esa función.	Documentos de gestión educativa desactualizados e inexistentes.
Problema 2 Poca gestión pedagógica en capacitación docente, promoción de investigación y en el fomento de diagnóstico y soluciones de acuerdo a la diversidad y potencialidad de la comunidad educativa	Falta de gestión en cuanto a organización, coordinación e interés de las autoridades en mejorar la calidad educativa.	Falta de calidad educativa en la formación académica institucional
	Falta de recursos económicos para solventar gastos de capacitación	Inconformidad docente, utilización de métodos inadecuados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
	Falta de capacitación y cursos de actualización de nuevos métodos de enseñanza. Aprendizaje por parte del gobierno.	Estancamiento y desactualización en la metodología, que dificulta la puesta en práctica del currículo.

<p>Problema 3</p> <p>Falencia en el liderazgo directivo y de los docente en el proceso de enseñanza aprendizaje</p>	Autoritarismo y falta de delegación de la autoridad a grupos de decisión.	Cumplimiento por obligación. Tensión, inseguridad y dificultades de aprendizaje en las estudiantes.
	Ausencia de capacitación sobre liderazgo educativo.	Aprendizajes inadecuados y débil formación de las estudiantes.
	Aplicación de un estilo de enseñanza tradicional en el aula	Falencias en el proceso de enseñanza aprendizaje.
<p>Problema 4</p> <p>Resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza en el aula y poca integración a la comunidad educativa</p>	Desconocimiento del tema	Estancamiento de la educación
	Mantenerse desvinculado de las actividades que realizan sus hijas por desinterés, trabajo, etc.	Poca colaboración en el proceso de formación académica de las alumnas.
	La institución no realiza actividades exclusivamente para integrar a los padres a la comunidad	Dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje y falencias en la formación integral de las estudiantes
<p>Problema 5</p> <p>Poca promoción de la comunidad educativa en cuanto a la importancia de brindar ambientes de aprendizajes agradables, armónicos seguros y estimulantes</p>	Falta de local propio	Falta de ambiente agradables que estimulen al buen clima laboral y al aprendizaje de los estudiantes.
	Falta de gestión directiva	Retraso en la educación al no contar con la implementación de las tics en el aula y para la labor docente.
	Falta de presupuesto	Baja calidad de la educación

Problema 6	Los valores no siempre predominan en las decisiones de los directivos y docentes	Deficiente formación integral de las alumnas.
Falta de práctica de valores dentro del aula y en la toma de decisiones de las autoridades y docentes y presencia de antivalores en las estudiantes	Falta de direccionalidad en la planificación didáctica de los ejes transversales referente a valores.	Inadecuadas formación en valores de acuerdo con la realidad circundante del estudiante.
	Falta de práctica de valores y buenas relaciones humanas en los hogares y mal uso de los medios tecnológicos de información que influyen en su conducta.	Inadecuadas relaciones humanas y dificultades de comportamiento que inciden en su rendimiento escolar.

5. DISCUSIÓN

Para la presente discusión es importante partir de que el Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano siendo una entidad con más de 35 años de fundación, aun conserva los parámetros de educación tradicional en la mayoría de docentes en cuanto a la forma de enseñar, al no contar con un local propio tiene serias falencias, al funcionar en las instalaciones de otro colegio , donde no se tiene acceso a todas sus dependencias, hasta el punto de tener que realizar las labores de docencia, psicología y otras de interés en los pasillos o el patio o a veces improvisando lugares para trabajar. Todo esto nos dice que durante tantos años no ha habido gestión directiva de quien ha estado a la cabeza de la institución educativa, para conseguir un local propio que facilite sobre todo el proceso de enseñanza aprendizaje. Para el análisis de los resultados de la presente tesis partimos de la fundamentación teórica sobre gestión, liderazgo y valores.

De los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directivos. Los instrumentos de Planificación educativa son la herramienta básica de toda organización escolar, el 100% de los directivos manifestaron que el Plan Operativo Anual POA es el instrumento que siempre se lo elabora, sólo el 33.3% manifiestan que se ha realizado el Plan Estratégico, estos datos son relativos con la desactualización de la planificación estratégica vigente en el colegio. Esto es un resultado positivo a la gestión de área académica, ya que el POA se lo realiza en junta de área.

Realizando una comparación con los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional en la institución, revisando y analizando los instrumentos de gestión educativa para evidenciar la gestión, el liderazgo y los valores en ellos. La entidad no cuenta con algunos instrumentos y los que tiene están desactualizados. No tienen El Manual de Organización y Código de ética; El Plan Estratégico Institucional esta desactualizados, No se tuvo acceso al El PEI y el POA se realiza en cada área de estudio, por lo que es de conocimiento del personal docente. Así mismo al Reglamento interno, porque estaba en proceso de revisión y aprobación en la Dirección de Educación según manifestaron las autoridades.

En lo referente al diagnóstico realizado a través del FODA también se encuentra entre sus debilidades en lo referente a gestión la falta de un Manual de organización, Código de ética, Plan Estratégico desactualizado, lo que corrobora toda la información obtenida en los resultados de la encuesta.

Si conocemos de antemano que uno de los aspectos básico de toda organización es tener reglamentado todos los parámetros para su buena dirección, específicamente las tareas de sus miembros, la investigación arrojó que el 50% de los directivos dicen que estas deben estar escritas en un manual de normas que regule la misma. Para que haya eficiencia y eficacia en una organización es importante el conocimiento de los deberes, derechos y obligaciones de cada uno.

El clima organizativo de toda institución educativa debe de estar enmarcado en el respeto mutuo y consenso en la toma de decisiones, los resultados de la encuesta a directivos arrojan que en un 100% este está liderado por el Rector, pero también tenemos que considerar que la *toma de decisiones* no la realiza solo el gerente; los resultados nos dicen que un 50% de los directivos manifiestan que para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes se debe delegar la toma de decisiones al grupo de colaboradores y en contraposición igualitaria se tiene a un 50% que manifiesta lo contrario. Esto nos hace consciente de que en la toma de decisiones es importante la diversidad de criterios para llegar a acuerdos comunes, y que en la institución no se está delegando la misma generalmente.

En los resultados de la aplicación de la encuesta a directivos corroboran algunos aspectos ya mencionados como la *forma de organización de los equipos de trabajo en la institución la misma que se da* en un alto porcentaje 83,3%, por los coordinadores de área. Para medir el tamaño de la organización se lo hace tomando en cuenta los resultados obtenidos en la institución, seguido por el número de miembros.

La capacitación docente es uno de los puntos básicos para mejorar la calidad de la enseñanza aprendizaje. En cuanto a la capacitación continua de los docentes existe una preocupación cuando sólo el 33,3% de los directivos manifiestan que siempre se promueve, y el 33,3 que a veces y el 33,3 % dice que nunca. Estos resultados corroboran lo manifestado por los docentes, cuando las autoridades no gestionan

actividad alguna sobre mejoramiento docente, mucho menos de excelencia académica, al interior de la institución existe un descontento con la nueva jornada de trabajo, que no permite en la práctica asistir a los cursos de formación y actualización, ya que sólo se pueden utilizar dos horas diarias para ello, y casi siempre los horarios de capacitación no coinciden. En tres años lectivos de trabajo en el colegio nunca se dio un curso de capacitación y mejoramiento docente.

Sólo se logrará conseguir mejores *desempeños* haciendo gestión educativa. El 100% de los directivos encuestados están de acuerdo que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales e trabajo para mejorar el desempeño y progreso del colegio, así mismo se tiene un alto porcentaje 83.3 % que manifiesta que siempre es importante el uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos para mejorarlo.

De los organismos que integran la institución, el que más se promueve es el de coordinación. Una vez más vemos la importancia que tiene en el colegio los coordinadores de área, un 83.3% de directivos manifiestan que se promueve en la institución los organismos de coordinación, donde tenemos a los jefes de estudio, o también llamados coordinadores de área, ponen en segundo lugar por decirlo así al de dirección y el técnico. En la práctica es así, la gestión pedagógica es la que más se evidencia en la vivencia diaria de la institución.

Dentro de las *actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores* todos los aspectos se promueven significativamente los directivos señalan que dentro de la institución, la Junta de profesores de curso es la encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes que forman un paralelo, igualmente de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, así como establecer acciones para mejorar el clima de convivencia y tratar en forma coordinada los conflictos en busca de soluciones viables.

Los departamentos didácticos cumplen funciones que ayudan sobre todo en el proceso de enseñanza aprendizaje a los estudiantes. En la institución las juntas de áreas son las encargadas de elaborar la programación didáctica de las diferentes asignaturas, en la encuesta los resultados corroboran la misma en un 100%,

también se promueve en un porcentaje igual colaborar con el departamento de orientación en detección y prevención de problemas de aprendizaje, lo que sucede en la práctica institucional. Todo esto evidencia que en la institución si hay gestión pedagógica y académica.

Hay dos aspectos preocupantes dentro de la gestión pedagógica que realizan los departamentos didácticos, la primera tiene que ver con un 66,7% de directivos que manifiestan que no se promueve la investigación educativa, ni actividades de perfeccionamiento docente y que *no mantienen actualizada la metodología*. La gestión pedagógica en el centro educativo es importante cuando se busca la calidad de la educación, apenas un 33.3% de los directivos encuestados dicen que esta si se gestiona fomentando la producción de diagnóstico y soluciones a las dificultades, en cambio un 66.7% dicen que no se realiza la misma. Todo esto es preocupante a la hora de evaluar la calidad de la educación que se da en la institución.

Sobre la *administración del liderazgo el centro educativo* el 66,7% de los directivos manifiestan que siempre promueve la excelencia académica, más del 50% el desarrollo profesional de los docentes, el 80,3% el trabajo en equipo; el 66,7% vivencia de valores institucionales y personales y el 100% a veces la participación de los padres en las actividades programadas. Toda institución educativa requiere no sólo de un líder sino de muchos, que trabajen en forma desinteresada y en un clima de confianza por el logro de sus objetivos.

El trabajo de equipo es una de las claves para el éxito de las organizaciones, los resultados nos demuestran que un 83.3% de los directivos promueven el trabajo en equipo, lo que significa que están consciente de su importancia.

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución el 100% de los directivos contestaron que este siempre se adquiere a partir de la experiencia, y de una capacitación continua, aunque también se evidencia un tanto de desconocimiento sobre cómo se logran las habilidades del liderazgo para dirigir una institución, cuando un 66,7% de directivos manifiesta que a veces son innatas y que se desarrollan con estudios de gerencia. *El liderazgo* se ejerce en los directivos de las diferentes áreas de estudio, en el FODA se encuentra la falta del mismo en algunos docentes y autoritarismo en la primera autoridad.

La educación en valores es tarea de todos y de toda la vida. En todas las dimensiones de la entidad educativa se convive con valores, si hay gestión administrativa interna. El 66,7 % de los directivos están de acuerdo que se promueve la vivencia de los valores institucionales y personales.

En los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, un aspecto que tuvo el más alto porcentaje, un 90% es el que se refiere a la educación en valores como eje transversal de formación integral del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Una vez más los valores forman parte importante en todo el proceso educativo institucional. Pero no todo es positivo cuando un 75% de los docentes manifiestan que a veces los valores predominan en las decisiones de las autoridades y docentes, poniendo en tela de duda su práctica.

Todo docente debe ser un líder para guiar a sus alumnos hacia el cambio, en busca de una mejor educación. Sólo el 40% de los docentes manifestaron que el rol del docente líder se lo define como una persona que posee la actitud para cuestionar las órdenes existentes.

La gestión y liderazgo de las autoridades debe estar presente en todas las áreas y departamentos. En cuanto al liderazgo de los directivos dentro del área administrativo financiera y académica es positivo, pero al preguntársele si admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas el 60% manifestaron que a veces y el 25% que nunca, lo que deja en tela de duda lo manifestado.

Un aspecto que llama mucho la atención es cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, existe cierta resistencia por parte de los padres; un 70% de docentes manifiesta que a veces hay resistencia de los padres a su implementación, y un 20% que nunca, así mismo que hay poca participación de los padres en las actividades programadas, situación que amerita ser trabajada porque los padres son parte fundamental sobre todo para la formación integral de las estudiantes.

En el colegio la gerencia educativa poco 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; un 50% manifiesta que a veces, y un 10% que nunca.

La investigación es un factor básico sobre todo de evaluación en una institución educativa, sólo el 20% de docentes respondió que siempre los docentes promueven la investigación como un producto de participación colectiva siendo un punto acertado al desarrollo de las instituciones educativas, y el 50% que a veces y el 30% manifiesta que nunca, lo que hay que considerar a la hora de tomar decisiones ya que no se está dando en la medida que se debe.

Volvemos a *la toma de decisiones* Un 35% de los docentes responde que siempre se tiene que *trabajar en equipo para tomar las decisiones* de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje, al contrario un 45% manifiesta que a veces, y un 20% que nunca. Las instituciones educativas sobre todo fiscales, requieren urgente un *cambio en cuanto a la metodología utilizada en el aula*. Nadie puede oponerse al cambio, hay que actualizarse con nuevos métodos y técnicas de enseñanza, no se puede seguir estancado porque ello significa un retroceso en el sistema educativo. En la pregunta si hay o no resistencia por parte de la autoridad cuando un docente intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza un 20% respondió que siempre la hay, un 50% que a veces, y sólo un 30% dicen que no hay resistencia. Es importante el apoyo de las autoridades a la hora de implementar nuevos modelos o métodos de enseñanza.

Un buen clima laboral es prioritario para el desenvolvimiento en todas las áreas y departamentos de la institución. El 20% de docentes manifiesta que siempre está en desacuerdo en las relaciones con el rector del centro educativo, un 50% que a veces que es preocupante para la toma de decisiones a la hora de querer gestionar alguna actividad porque no van a llegar a un consenso mayoritario. En cuanto a la integración entre compañeros y a la institución en general sólo el 5% contesto que siempre, el 60% que a veces se siento poco integrado, y el 35% manifiesta que nunca se siente poco integrado, lo que significa que en el colegio no todos los docentes están contentos de trabajar en grupo, la buena integración es un factor positivo a la hora de realizar cualquier gestión académica.

Las autoridades deben ser gestores y líderes en la entidad, por lo tanto contar con el apoyo de toda la comunidad educativa. Sólo el 15% de los docentes admiran siempre la gestión y liderazgo de las autoridades, el 60% a veces, aquí se encuentra que hay falencia en el ejercicio del liderazgo por parte de la autoridad.

En lo referente a la encuesta aplicada a las estudiantes se tiene los siguientes resultados, El 79.2% de las estudiantes encuestadas manifestaron que a veces las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de ellas, sólo un 12.5 % contesta que siempre. Esto significa que hay fallas de comunicación entre autoridad-estudiante y no si se sienten bien atendidas a la hora de comunicar alguna dificultad.

Un punto positivo para el liderazgo institucional es el *liderazgo conductual*. El 66,66% de las estudiantes responden que siempre en la institución se observa el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas. El 66,67% de las estudiantes respondieron que pocas veces se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, y un 20.8% respondieron que nunca, lo que puede significar que se está trabajando con una enseñanza tradicionalista desactualizada. Aspecto que no favorece el desarrollo institucional y que tiene relación con la pregunta, si en clase se espera que todos los alumnos haga de la misma forma y en el mismo tiempo una tarea, el 41,67% respondieron que a veces y el 25% que siempre, aspecto que nos dice que algunos docentes están aplicando el tipo de enseñanza autoritaria.

Los valores son importantes en la formación de las estudiantes, sin embargo el 20,83% de las estudiantes responden que siempre los docentes comienzan sus clases con frases de motivación en valores relacionadas con la realidad de su entorno, pero un 70,83% dicen que a veces, en relación a esto se puede notar que los docentes no están enseñando y practicando valores en el aula en la medida que se debe, lo que se contradice cuando el 66,7% de los docentes manifiestan estar de acuerdo que se promueve la vivencia de los valores institucionales y personales

Siempre hay que estar innovando para mejorar la calidad de la educación. Sólo el 33,3% de estudiantes manifiestan que siempre los docentes proponen actividades innovadoras en el salón de clases, y un 62.5% dicen que a veces. Lo mismo sucede con los métodos que se utilizan en clases se les pregunta a las estudiantes si se caracterizan por la innovación, la participación etc., a lo que un 45.83% respondieron siempre y el 41,7% que a veces, Todo ello implica la falta de actualización de los docentes en nuevas metodologías y estrategias de enseñanza aprendizaje.

No solamente la institución educativa debe preocuparse en la instrucción formal del estudiante, sino mirarlo con una visión desde todo punto de vista en busca de su

formación integral El 62,5% de las estudiantes encuestadas respondieron que a veces los docentes no se interesan en sus problemas y sólo el 4,17% dicen que siempre, esto significa que los profesores no están poniendo mucho interés en algunos factores claves para desarrollo.

Un aspecto que preocupa mucho es que el 79.17% de las estudiantes encuestadas manifestaron que siempre es el profesor el que decide lo que se debe hacer en clase, el 20,83% dicen que a veces, demostrándose aquí un liderazgo autoritario por parte de los docentes En cuanto a la asignación de trabajos grupales, con instrucciones claras, un 62.5% dicen que siempre lo hacen lo que es un aspecto positivo para el ejercicio del liderazgo en el aula.

Al preguntarles a las estudiantes si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades un 87,5% manifestaron que siempre lo hacen. Podemos observar una vez más, que los docentes están siempre prestos a colaborar con las gestiones de las autoridades del centro educativo.

Y para finalizar los resultados de las encuestas aplicadas a las estudiantes se vuelve a afirmar que en la institución si se imparte la educación en valores El 79.17% de las alumnas respondieron que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, observando aquí que las estudiantes tienen consciencia sobre el papel fundamental de los valores en su desarrollo integral.

De los resultados de las encuestas aplicadas a los padres de familia se evidencia que las autoridades no toman en cuenta siempre las opiniones de los padres referente a la toma de decisiones, así el 50% manifestaron que a veces y un 25% que nunca, esto tiene relación cuando los padres manifiestan en un 70,8% que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes, y un 8,3% que nunca se los escucha, esto significa que los padres sienten un descontento con las autoridades, y en la práctica esto se evidencia siempre cuando ellos intentan dialogar sobre alguna dificultad de sus hijas.

Otro aspecto que hay que analizar es el referente al ejercicio del liderazgo de los padres en las diferentes actividades de la institución, un 62,5% de manifestaron que a veces lo ejercen y un 20,8% que nunca. Ya en la encuesta de los directivos y

docentes se evidencio la poca integración de los padres de familia al quehacer educativo, también se puede corroborar con el análisis del FODA, siendo esta una debilidad institucional. Un 62,5% de padres admiran siempre la práctica de liderazgo de las estudiantes en las diferentes actividades dentro y fuera del aula.

Nuevamente se tiene un punto positivo para la enseñanza y práctica de valores en la institución, cuando el 70,8% de los padres están conscientes que siempre se imparte valores, y más del 50% dicen que estos predominan en las decisiones de las autoridades y docentes. También se evidencia que el 75% manifiesta que los docentes imparten y practican valores. Así mismo el 95% de los padres aceptan que ellos desempeñan un papel fundamental en la formación y práctica del mismo. Todo esto está claro pero en la práctica diaria de la convivencia escolar hay muchas estudiantes que no ponen en práctica lo aprendido y esta situación hay que mejorarla.

De los resultados de la entrevista a los directivos el 100% contestaron que la comunicación y la información son medios viable para la buena marcha de la institución educativa, que a través de la comunicación se llega a entendimientos y acuerdos, y que hay que tener siempre los canales abiertos de comunicación para mantener excelentes relaciones interpersonales y un clima laboral óptimo.

Ya se había mencionado que los instrumentos de organización y planificación son básicos para la buena marcha institucional, una vez más podemos corroborar las falencias en cuanto a gestión de las autoridades en este aspecto. En lo referente si la institución cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el 75 % de los entrevistados manifestaron que la institución no cuenta específicamente con este documento; el 25 % respondió que sí, porque de esto se hace referencia en el Manual de Convivencia, documento que no fue facilitado para conocer de su existencia, en todo caso hay falencias que ameritan ser trabajadas para buscar la solución del mismo.

Se gestiona no solamente para la buena marcha institucional, sino también en la resolución de conflictos. Referente a la pregunta ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? El 100% respondió de forma positiva, es decir buscarían las soluciones viables mediante el diálogo y la

comunicación acertada que beneficie a los involucrados, generando bienestar para todos.

El líder es la persona que mueve masas en busca del cumplimiento de sus objetivos. El 100% de los directivos entrevistados manifestaron que las características de un líder educativo deben ser enfocadas al objetivo propuesto. En lo concerniente al tipo de liderazgo que hay en la institución los directivos manifestaron que el más fuerte dentro de la institución es el liderazgo pedagógico. Todo esto afirma que la gestión académica por parte de las autoridades es la mejor tratada, lo que es positivo para el resultado final por las que fueron creadas las instituciones: la formación académica e integral de los alumnos.

Los valores que busca desarrollar el centro educativo, el 100% de las autoridades entrevistadas respondieron que son los de responsabilidad, respeto, solidaridad, tolerancia y justicia encaminados al bien personal y comunitario. Así mismo El 100% respondió positivamente a la pregunta sobre los valores que predominan en los docentes y alumnos manifestando que el mayor de ellos es el respeto y la responsabilidad en los docentes, y en las estudiantes el respeto como valor de convivencia interna. Reconociendo en un 100% que en la institución si hay antivalores, aspectos que se debe trabajar para convertir los antivalores en verdaderos valores para consolidar la formación integral del educando y de la comunidad en general.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

Dentro del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano si se evidencia la capacidad de gestión y liderazgo de sus autoridades y docentes sobre todo un liderazgo pedagógico, integrado junto a los valores que son los factores que han permitido el prestigio institucional ganado a través de los años por mantener una formación académica y disciplina en un marco de convivencia en valores como uno de los mejores colegios fiscales de la ciudad de Guayaquil.

De la investigación sobre los referentes teóricos se puede concluir que la *gestión educativa* es el conjunto de acciones a seguir que propician los gestores de una comunidad educativa de forma planificada en busca del bienestar, crecimiento y desarrollo integral del recurso humano y del contexto educativo, mediante la puesta en práctica de conocimientos, habilidades y destrezas, aplicando las mejores estrategias con ética, eficiencia y eficacia para el logro de sus objetivos con el fin de obtener una educación de calidad. La gestión y el liderazgo van de la mano. El liderazgo educativo es un modelo de liderazgo docente, que junto a la gestión en valores buscan la calidad de la educación.

La gestión de cada una de las autoridades y docentes se verifica sobre todo en la parte académica, en el trabajo diario y efectivo de los docentes de cada área mediante la formulación participativa de diversos proyectos educativos que se ha puesto en marcha con la participación colectiva de las estudiantes; siempre preocupados como institución por ofrecer una educación de calidad.

El liderazgo dentro de la institución es positivo, aunque falta mucho por lograr un liderazgo efectivo, sobre todo en algunos docentes que se niegan a salir de sus parámetros de enseñanza tradicionalista. Un verdadero líder quiere el cambio para sí mismo y sus seguidores.

No todo es positivo dentro de la institución también hay muchas falencias en cuanto a gestión de las autoridades, sobre todo al no contar con ciertos instrumentos de organización como el Código de ética y Manual de organización además de tener desactualizados otros documentos importantes como el Plan estratégico, el PCI. Todo ello requiere del trabajo conjunto para lograr salir adelante con el propósito de mejorar la calidad de gestión administrativa. Todo esto evidencia la falta de gestión en cuanto a planificación.

Si bien es cierto que muchas veces existe un liderazgo autoritario por parte de las autoridades y ciertos docentes que deben ser trabajados, hay que reconocer que a pesar de ello toda la comunidad educativa reconoce el papel fundamental que juegan dentro de la institución en la formación académica de los estudiantes, y que hay deseos enormes de actualizarse en todos los aspectos que concierne a la labor educativa

Los docentes reconocen el liderazgo y gestión de las autoridades en el área académica y administrativa financiera y manifiestan unánimemente que los valores es el eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje para la formación integral de los estudiantes. No obstante requieren que se gestione el desarrollo profesional docente con la capacitación en cuanto a formación y actualización de teorías, métodos y nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje con la implementación de las tics, ya que no se promueve continuamente esta, y los resultados arrojan que los departamentos didácticos mantienen desactualizada la metodología.

Otro aspecto muy importante es que hace falta una reingeniería de procesos, falta que se realicen procesos de capacitación dirigidos a directivos y docentes y también el fomento de la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas tomando en consideración la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno. La gerencia poco promueve a la comunidad educativa la importancia de brindar ambientes de aprendizajes agradables, armónicos , seguros y estimulantes.

Las estudiantes pieza clave de la institución y los padres de familia reconocen que los docentes si enseñan y ponen en práctica los valores en el aula, una gran parte

apoyan la gestión académica de las autoridades y de los profesores y se sienten comprometidos, sin embargo el manejo del diálogo educativo que debe de primar entre los miembros de la comunidad no satisface sus expectativas a la hora de querer ser escuchadas con atención y ayudadas cuando presentan una dificultad personal relacionada con la educación.

Hay escasa participación de los padres de familia al quehacer educativo, sobre todo en las diferentes actividades que programa la institución. Los padres reconocen su papel fundamental en la formación de valores de sus hijas. Admiran la práctica del liderazgo de las estudiantes, algunos desconocen el rol del liderazgo y manifiestan en gran mayoría que no ejercen el mismo en los programas del colegio.

De forma general se maneja un buen clima laboral. La comunicación y la información son importantes en el accionar institucional. Aunque el clima laboral entre los docentes es poco favorable en cuanto a la integración entre compañeros de diferentes áreas. Hay cierta resistencia por parte de las autoridades en delegar a los grupos la toma de decisiones y de ellos y de los padres a aceptar la implementación de nuevos métodos de enseñanza.

Uno de los puntos fuertes de la institución es la enseñanza y práctica de valores en la gran mayoría de la comunidad educativa, los resultados de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y los de la entrevista a directivos arrojan porcentajes positivos muy altos respecto a ello. Aunque también se evidencia la falta de práctica de valores en algunos directivos y docentes a la hora de tomar decisiones y antivalores en la convivencia de algunas estudiantes y padres de familia.

6.2. Recomendaciones

A continuación se proponen algunas recomendaciones:

- ✓ Es necesario hacer una revisión sobre la gestión, el liderazgo y los valores con el objetivo de reactivar y optimizar los organismos de administración académico, de

coordinación, técnicos y de planificación educativa, para mejorar la organización institucional, dados los resultados obtenidos en la presente investigación.

- ✓ Se recomienda fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones y fomentarlo en todos los integrantes de la comunidad, como punto clave para elevar la calidad de la educación.
- ✓ Se debe trabajar en la planificación, elaboración y ejecución de los instrumentos faltantes de gestión educativa y en la actualización de los existentes.
- ✓ Debe existir siempre realimentación, desde los directivos hacia los profesores y viceversa, respecto del conocimiento de los materiales de organización y planificación educativa institucional, así como de los reglamentos donde se definen las funciones que cumple las diferentes áreas y departamentos internos.
- ✓ Dadas las falencias detectadas, se hace necesario recomendar la realización de conferencias, cursos y talleres sobre los aspectos débiles encontrados en la investigación, dirigidos a toda la comunidad educativa.
- ✓ Aceptar la ejecución de la propuesta de mejoras planteada con la finalidad de desarrollar competencias en gestión, liderazgo y valores sobre las dificultades encontradas y fortalecer los puntos fuertes en busca de promover la calidad educativa institucional.
- ✓ Es necesario pensar en delegar la toma de decisiones al grupo, ya que de esta manera se generan más soluciones alternativas porque esto conduce a ahorrar tiempo y optimizar la organización institucional.
- ✓ Es importante mejorar el clima laboral docente de las diferentes áreas de estudio con actividades de integración, para superar las falencias existentes y trabajar de forma óptima por el bien de la comunidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

TALLER PEDAGÓGICO PARA MEJORAR Y FORTALECER LA GESTIÓN, EL LIDERAZGO Y LOS VALORES EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO Dr. MIGUEL MARTÍNEZ SERRANO

7.2. Datos informativos

Cuadro 14. Datos informativos del plan de mejoras

INSTITUCIÓN		PROVINCIA	CANTÓN
Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano		Guayas	Guayaquil
DIRECCIÓN		PARROQUIA	REGIMEN
García Moreno 1003 entre Vélez y Hurtado		9 de Octubre	Costa
DIRECTIVOS RESPONSABLES		SOSTENIMIENTO	JORNADA
RECTOR	VICERRECTORA	Fiscal	Vespertina
Dr. José Ruiz Méndez	Lcda. Rosa Jácome de Chenche		
TIPO DE PROYECTO		MODALIDAD	RESPONSABLES
Formativo- Educativo		taller	Directivos Maestrante
TIEMPO PREVISTO		FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
4 meses		Mayo del 2013	Agosto del 2013

Elaboración: Noemí Cedeño

7.3. Justificación

Las instituciones educativas actualmente enfrentan retos debido a la globalización y el crecimiento acelerado en lo científico y tecnológico, que las llevan a aceptar un compromiso como promotoras de cambio y transformación social por lo que se hace necesario transformar la gestión educativa para mejorar la calidad de la educación, así como también asumir un liderazgo transformacional especialmente de las autoridades y docentes sobre un marco de actuación en ética y valores, es allí donde se cimienta la importancia y el interés de estudiar el problema planteado en la presente tesis sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos para conocer sus fortaleza y debilidades.

Las razones por la que se decide investigar este problema radican básicamente en conocer su origen, sus manifestaciones y repercusiones a nivel institucional y a su vez determinar las consecuencias para poder buscar las estrategias más apropiadas que conlleven a mejorar y/o solucionar el mismo adoptando una propuesta de mejoras que ayude de forma eficiente y efectiva a convertir los aspectos negativos en una situación deseada.

La investigación realizada en el colegio Dr. Miguel Martínez Serrano señala que en la institución hay falencias considerables en la gestión sobre todo a nivel directivo evidenciándose claramente al no contar en primer lugar con un local propio, así como también con algunos de los instrumentos que respaldan la gestión educativa donde se evidencian la gestión en liderazgo y valores; falta de delegación en la toma de decisiones, falta de promoción e investigación educativa y proyectos de capacitación docente, entre otros. También se encuentra un liderazgo autoritario en directivos y docentes y la presencia de antivalores, todo ello que afecta el crecimiento y desarrollo institucional y por ende mejorar la calidad educativa.

Partiendo de lo anteriormente señalado es donde nace la necesidad de implementar una propuesta de mejoras que facilite y conlleve a dar un giro positivo a favor de la comunidad educativa, para lo cual hemos planteado realizar talleres para mejorar y fortalecer a la gestión institucional, el liderazgo y los valores en la comunidad educativa del colegio Dr. Miguel Martínez Serrano mediante el fomento de

conocimientos y estrategias para el desarrollo de habilidades pertinentes en busca de una educación integral y de calidad, basada en los principios de ética, eficacia y eficiencia, mediante el desarrollo de varias actividades.

Las actividades de la propuesta están dadas en la medida necesaria, por lo que se plantea un taller sobre Gestión, con el objetivo de propiciar en los directivos la reflexión y el análisis sobre la importancia de su función y gestión, en los talleres a desarrollar elaboraran algunos de los borradores sobre los instrumentos de gestión educativa faltantes.

El liderazgo escolar desempeña una función decisiva ya que es indispensable para aumentar la eficiencia de la educación. Otra actividad a desarrollar es un taller para Mejorar y fortalecer el liderazgo y trabajo de equipo institucional, con el objetivo de convertir el mismo en una prioridad de la política escolar, está dirigido a autoridades, docentes y consejo estudiantil.

Los valores son fundamentales en la formación y el desarrollo personal sobre todo de las estudiantes, para esto se realizará un taller sobre ética y valores, como una necesidad educativa para el éxito institucional, donde estarán incluidos los padres que son la parte medular en la formación en valores dentro de la familia, conociendo de antemano que la misma en los actuales momentos está en crisis debido a muchos factores que no ayudan en nada a la enseñanza y práctica de valores en el hogar.

Esperando que el plan de mejoras contribuya de manera positiva al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión, el liderazgo y los valores de la institución en pro de la calidad educativa y por ende al rendimiento académico de las estudiantes agradezco a las autoridades con la seguridad que permitirán la ejecución de la siguiente propuesta.

7.4. Objetivos

7.4.1. Objetivo general

- ✓ Fortalecer los conocimientos, estrategias y recursos de la comunidad educativa para intervenir en gestión, liderazgo y valores.

7.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Generar procesos de sensibilización de la realidad sobre gestión, liderazgo y valores en la comunidad educativa para mejorar la misma.
- ✓ Propiciar en los directivos y docentes la reflexión y el análisis sobre la importancia de su función y gestión, orientadas a promover el trabajo de equipo en el desarrollo de los instrumentos de gestión educativa.
- ✓ Motivar al desarrollo de un liderazgo eficaz y transformacional mediante la reflexión conjunta que ayude a buscar estrategias para promover su importancia y conlleve a una mayor eficacia en el trabajo institucional.
- ✓ Promover y fortalecer los valores éticos en la comunidad educativa para crear procesos de sensibilización sobre la importancia de vivenciarlos para crecer como personas integrales y ser partícipes de una convivencia pacífica.

7.5. Actividades

Las siguientes actividades propuestas buscan mejorar sino en la totalidad en parte los problemas encontrados a través del proceso investigativo sobre gestión, liderazgo y los valores.

Cuadro 15. Taller 1: Gestión educativa

TALLER N° 1	GESTIÓN EDUCATIVA	
PROBLEMA	Falencia en la gestión Directiva. Falta de gestión en la elaboración y actualización del material de planificación educativa	
CONTENIDO	Conceptualizaciones sobre Gestión Educativa. Dimensiones y Procesos de la Gestión Educativa. Instrumentos de la Gestión Educativa y su importancia. Importancia de la Gestión Educativa para mejorar la calidad de la educación	
OBJETIVO	META.	ACTIVIDADES
O.1. Propiciar en los directivos y docentes la reflexión y el análisis sobre la importancia de su función y gestión, orientadas a promover el trabajo de equipo en el desarrollo de los instrumentos de gestión educativa.	M.1. Lograr en un 90% mejorar y fortalecer la gestión institucional, generando espacios de reflexión y desarrollo de una cultura de permanente mejoramiento para obtener altos estándares de calidad en los procesos de formación educativa.	Problematizar la gestión directiva institucional. Problematizar la gestión directiva institucional. Identificar modelos de gestión y caracterizarlo. Conceptualizar las dimensiones y procesos de la gestión Determinar problemas en las dimensiones de la institución y acciones que plantearía realizar. Establecer procesos para buscar resolver falencias encontradas. Revisar y analizar los instrumentos de gestión educativa. Identificar aspectos que favorecen o dificultan la elaboración de los instrumentos. Actualizar la Planificación estratégica.

		Elaborar el borrador del Código de Convivencia
		Elaborar el borrador del Manual de organización
		Socializar instrumentos de gestión.
PARTICIPANTES	TIEMPO	DURACIÓN
Directivos y Coordinadores de áreas	Mes de Mayo a Junio Fecha por determinar	90 horas
BIBLIOGRAFÍA	<p>González, M.T. Nieto, J.M. Portela, A. (2008). <i>Organización y Gestión de los Centros escolares. Dimensiones y procesos</i>. Madrid. Pearson.</p> <p>Gillen Parra, M (2006). <i>Ética de las organizaciones. Construyendo confianza</i>. España. Pearson.</p> <p>Ministerio de Educación de la Nación. (2000). <i>Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa</i>. UNESCO. IIPE .Buenos Aires</p> <p>Fundación Chile (2007) <i>Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares</i>.</p> <p>UNESCO (2011). <i>Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas</i>. Ministerio de Educación. Perú.</p> <p>www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestion-empresarial - Estados Unidos</p>	

Cuadro 16. Taller 2: Liderazgo

TALLER N° 2	LIDERAZGO
PROBLEMA	Falencia en el liderazgo directivo y de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

CONTENIDO	Conceptualizaciones sobre liderazgo. Tipos de liderazgo. El liderazgo transformacional. Desarrollo de habilidades para un liderazgo educativo eficaz. Ética y Liderazgo Manejo de Conflictos Responsabilidades esenciales del liderazgo escolar. Liderazgo y la toma de decisiones	
OBJETIVO	META	ACTIVIDADES
O.2. Motivar al desarrollo de un liderazgo eficaz y transformacional mediante la reflexión conjunta que ayude a buscar estrategias para promover su importancia y conlleve a una mayor eficacia en el trabajo institucional.	M. 2. Desarrollar habilidades de liderazgo de manera eficaz en directivos, docentes y estudiantes para la toma de decisiones, manejar conflictos y liderar y trabajar en equipo	Problematizar el liderazgo institucional. Conceptualizar los diferentes tipos de liderazgo. El liderazgo transformacional. Debatir sobre las habilidades que debe tener un líder educativo para el desempeño de sus funciones Analizar las opciones apropiadas para desarrollar las habilidades de un liderazgo eficaz. Discutir la importancia que tienen los consejos escolares como líderes estudiantiles. Debatir sobre el liderazgo, manejo de conflictos y la toma de decisiones. Analizar sobre la importancia de la ética y liderazgo. Re-definir y distribuir las responsabilidades del liderazgo en la institución. Desarrollar un mini proyecto personal de mejora de su liderazgo. Socializar el mini proyecto
PARTICIPANTES	TIEMPO	DURACIÓN
Directivos, Docentes y Consejo Estudiantil.	Mes de Junio a julio Fecha por determinar	30 horas
BIBLIOGRAFÍA	Hughes, R. Ginnett, R. Curphy, G. (2007). <i>Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia.</i> México. Mc Gran Hill. Pont, B. Nusche, Nusche, D. Moorman H.(2009)	

	<p><i>Mejorar el liderazgo escolar.</i> Volumen 1: política y práctica. OCDE. Recuperado de http://www.oecd.org/dataoecd/32/54/44374937.pdf. 20/05/ 2012</p> <p>Escuelas de calidad (2003) Para fortalecer el liderazgo directivo. Módulo de apoyo. Recuperado de http://portalsej.jalisco.gob.mx/programa-escuelas-calidad/sites/ /files/pdf/liderazgo.pdf.</p>
--	--

Cuadro 17. Taller 3: Valores

TALLER N° 3	VALORES	
PROBLEMA	Falta de práctica de valores dentro del aula y en la toma de decisiones de las autoridades y docentes y presencia de antivalores en las estudiantes	
CONTENIDO	Conceptualizaciones sobre los valores Importancia de la enseñanza y práctica de valores para mejorar la calidad de la educación. Sensibilización acerca de la ética y los valores. Importancia del Código de Ética y el de Convivencia para la buena marcha de una institución educativa.	
OBJETIVO	META	ACTIVIDADES
O.3. Promover y fortalecer los valores éticos en la comunidad educativa para crear procesos de sensibilización sobre la importancia de vivenciarlos para crecer como personas integras y ser partícipes de una convivencia pacífica.	M.3. Hacer de la institución un lugar de convivencia en valores, de continua reflexión crítica de participación y de compromiso con la comunidad, que implique la aceptación de responsabilidades para acercarse a la vida democrática; en un ambiente de respeto, solidaridad y ayuda mutua	Problematizar la práctica de valores institucional Reflexionar sobre la importancia de la enseñanza y práctica de valores para mejorar la calidad de la educación. Conceptualizar los diferentes valores humanos e institucionales. Debatir sobre los valores y antivalores que existen en la sociedad. Elaborar el borrador del Código de ética y socializarlo Revisar y socializar el Código de Convivencia.

PARTICIPANTES	TIEMPO	DURACIÓN
Directivos, Docentes guías, Padres de familia, Gobierno estudiantil.	Mes de Mayo a Junio Fecha por determinar	60 horas
BIBLIOGRAFÍA	<p data-bbox="667 352 1409 443">Gil Martínez, Ramón. (2000). <i>Valores Humanos y Desarrollo personal</i>. Didáctica y Pedagogía. España.</p> <p data-bbox="667 510 1409 600">Colección para educadores (2006) <i>Clarificación de valores y desarrollo humano</i>. Perú. Alfaomega.</p> <p data-bbox="667 667 1409 758">Chavarría, O. (2007). <i>Educación en un mundo globalizado</i>. . México. Editorial Trillas.</p>	

7.6. Estrategias metodológicas

Con la finalidad de optimizar la presente propuesta de mejoras se tratará de tener un ambiente que permita apropiarse de los conocimientos, experiencias, opiniones, ideas, etc. Otro aspecto importante es la organización durante todo el evento, lo que facilitará el éxito del mismo, en este sentido son importantes las estrategias que propician una gestión efectiva en el ámbito pedagógico, organizativo y logístico. También se formularán estrategias para garantizar una gestión eficiente, de los recursos técnicos, humanos, económicos, materiales y otros que sirvan de apoyo al Plan de Mejora. Todas estas estrategias metodológicas entre otras y junto a las técnicas a utilizarse aseguraran la buena marcha de los talleres a realizarse y fortalecerá la calidad de la educación institucional según los resultados esperados.

Para el desarrollo de la presente propuesta de mejoras se efectuará utilizando algunas técnicas de aprendizaje activo como las que a continuación se resumen:

Lluvia de ideas o tormenta de ideas esta técnica grupal se utilizará para analizar problemas existentes, ya que nos ayudará a la detección de causas y búsqueda de soluciones a través de la generación de ideas, permite libertad y confianza, aporta

conocimientos, criterios, opiniones y soluciones alternativas, además de generar una retroalimentación de la información.

Técnica de la Discusión la misma que permitirá la participación activa del grupo de trabajo, la cooperación, el respeto, tolerancia, la reflexión y el análisis crítico entre las ideas de todos para aceptarlas o refutarlas; es una técnica motivadora y socializante. Se utilizará esta técnica con el objetivo de establecer los esquemas conceptuales de partida sobre gestión, liderazgo y valores, así como también de las dificultades encontradas para a su vez elaborar nuevos conocimientos, soluciones, alternativas, etc. y por último poder socializarlas.

Exegética o Lectura Comentada nos facilitará la comprensión de los fundamentos teóricos sobre conceptualizaciones respecto a gestión, liderazgo y valores es una técnica valiosa para fortalecer la capacidad de razonamiento, crítica de expresión y argumentación verbal.

7.7. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta de mejoras de ser aceptada, se aplicará en el Colegio fiscal Dr. Miguel Martínez Serrano de la ciudad de Guayaquil, localizado en el centro de la ciudad, ciudadela 9 de Octubre, con jornada vespertina, cuenta con 52 docentes, más de 1500 estudiantes y padres aproximadamente.

Siendo una población muy numerosa, no se podrá abarcar a su totalidad, pero se plantea que llegue por lo menos a todo el personal directivo y docente de la institución y a una parte de las estudiantes tomando en cuenta ciertas características, por ejemplo, el seminario de liderazgo y el de valores será puesto en marcha con las alumnas que integran el consejo de aula de todos los cursos y paralelos y las del gobierno estudiantil, el objetivo es que ellas a su vez se convertirán en multiplicadoras de conocimientos y experiencias a sus compañeras dentro de cada salón de clases, así mismo se elegirá una muestra de padres de familia en coordinación con el DOBE considerando en grado de vulnerabilidad de las estudiantes respecto a la falta de práctica de los valores y/o problemas de conducta que inciden notablemente en su formación y rendimiento académico.

7.7. Población Objetivo

La población objetivo de esta propuesta son 52 docentes, incluidos los directivos, 150 estudiantes y 25 padres de familia del Colegio fiscal Dr. Miguel Martínez Serrano, que se beneficiaran de la misma y a su vez si se cumplen los objetivos propuestos contribuirá a corto plazo a mejorar la calidad de la educación institucional ya que se convertirán en monitores, aunando esfuerzos buscando las mejores estrategias para ser multiplicado a toda la comunidad educativa, mejorando y fortaleciendo la gestión, el liderazgo y los valores en busca de una educación integral y de calidad.

Es importante tener en cuenta que los sujetos de nuestro trabajo son en primer lugar los docentes, los mismos que en su mayoría cuentan con más de 25 años de ejercicio profesional, sus edades oscilan de 31 a 61 años de edad, más del 80% son de sexo femenino, también es importante señalar que una gran parte de maestros se manejan con una educación tradicional en el aula, no han recibido cursos de actualización curricular y de los nuevos modelos y métodos de enseñanza aprendizaje, incluso algunos no manejan las tics.

Las estudiantes del colegio también son parte importante de esta propuesta, específicamente las que conforman los concejos de aula y gobierno estudiantil, todas son de sexo femenino, cuyas edades oscilan entre los 12 y los 18 años; edades en que hay que prestarles mucha atención, puesto que por su comportamiento característico de adolescentes producen gran impacto en el medio familiar, escolar y social; y además son vulnerables a los grandes cambios de la sociedad sumergida en un consumismo y por la globalización, lo que genera desajustes y situaciones conflictivas, dificultades de convivencia familiar y social, incidiendo en su conducta y formación personal dentro de la institución educativa.

Los padres de familia o representantes legales de las estudiantes también son parte fundamental en esta propuesta, por lo que se debe anotar que en su gran mayoría provienen de un estado socio económico muy bajo, donde encontramos familias disfuncionales, violencia intrafamiliar, etc. Por esta descomposición familiar se está perdiendo la formación en valores desde el hogar. Todo lo anteriormente señalado

genera una inadecuada convivencia intrafamiliar, donde poco o casi nada se enseñan y se practican los valores dentro de la familia y así mismo en la comunidad donde se desenvuelven generando una crisis de valores a nivel general.

7.8. Sostenibilidad de la Propuesta

La presente propuesta de mejora es factible, viable y sostenible debido a la gran importancia que tiene la misma tanto para la comunidad educativa como para el sistema en general al permitirse tratar de mejorar la realidad sobre gestión de liderazgo y valores en la institución, mediante la puesta en práctica de talleres lo que repercutirá positivamente en la institución.

Contamos con los recursos necesarios para el desarrollo de la presente, tanto humanos, como materiales, económicos, físicos, tecnológicos y organizacionales, sobre todo con el apoyo de la institución donde se ejecutará la misma.

- **Talentos Humanos**

La propuesta es sustentable porque se contará con el aval de las autoridades y la colaboración de los docentes, estudiantes y padres de familia que son parte fundamental de toda institución educativa. Además con el equipo humano especializado para el desarrollo del seminario; se aprovechará a los docentes que tienen estudios y experiencias sobre las diferentes temáticas a tratar. También se cuenta con el equipo técnico para el manejo de los diferentes equipos tecnológicos.

- **Tecnológicos**

Se cuenta con los elementos indispensables y la tecnología disponible, que nos permitirá hacer realidad esta propuesta de mejora. La institución tiene dos laboratorios de computación que se utilizarían según su necesidad, con disponibilidad de internet; también con un proyector y otros implementos tecnológicos.

- **Materiales**

El material que sustente la presente propuesta de mejora será proporcionado por la institución cuando y cuanto fuere indispensable y necesario. Se tiene el equipo de amplificación y los micrófonos respectivos, se cuenta con servicio de copiadora que facilitaría la reproducción del material a utilizar en los talleres, el mobiliario básico y materiales varios como pizarras, hojas, marcadores, papelotes, etc.

- **Físicos**

Aunque el colegio por no tener local propio no cuenta con las facilidades para utilizar todas las dependencias donde funciona, se gestionará para solicitar el espacio apropiado para dar el seminario, caso contrario se adecuará un salón de clases.

- **Económicos**

El proyecto es sostenible económicamente, lo que significa que la inversión que se realizará es justificada por la ganancia que será incalculable ya que permitirá obtener conocimientos y experiencias significativas y una formación más humana y científica a directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general, por lo tanto los directivos no se negarán a hacer factible la propuesta de mejora. El caculo de los gastos se considerará en términos presupuestarios. En caso de que no se facilite todo el recurso económico se financiará mediante autogestión.

- **Organizacionales**

La propuesta de mejoras está organizada de forma que es factible su aplicación. Una vez aprobada con toda la información organizada de las actividades a realizar se procederá a hacer una revisión de todo lo planificado, haciendo los ajustes necesarios, respecto a responsables directos, equipos de trabajo, horarios, espacios y tiempo requerido. De la organización depende el éxito que se tenga y el logro de los objetivos planteados.

7.9. Presupuesto

Cuadro 18. Presupuesto

CANTIDAD	ÍTEM	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Facilitadores	300,00	900,00
5	Resma de papel bond A4	5,00	25,00
100	Pliegos de papel bond	0,05	5,00
24	Marcadores permanentes	0,50	12,00
24	Marcadores acrílicos	0,75	18,00
200	Impresiones b/n	0,10	20,00
144	Esferográficos	0,17	24,48
	Imprevistos	0	150,00
	Refrigerios	1,00	500,00
	TOTAL		1.654.,48

Elaboración: Noemí Cedeño

7.10. Cronograma

Cuadro 19. Cronograma de Actividades de la propuesta de mejoras

N°	ACTIVIDADES	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación y aprobación de la propuesta a las autoridades	■															
2	Organización y puesta en marcha de la propuesta de mejoras	■	■														
3	Problematizar la gestión directiva institucional.			■													
4	Describir conceptualizaciones sobre gestión educativa			■													
5	Identificar modelos de gestión y caracterizarlo.			■													
6	Conceptualizar las dimensiones y procesos de la gestión			■													
7	Determinar problemas en las dimensiones de la institución y acciones que plantearía realizar				■												
8	Establecer procesos para buscar resolver falencias encontradas.				■												
9	Revisar los instrumentos de gestión educativa				■												
10	Identificar aspectos que favorecen o dificultan la elaboración de los instrumentos				■												
11	Actualizar la Planificación Estratégica y el PCI				■	■											
12	. Elaborar el borrador del Manual de organización						■	■									
13	Socializar instrumentos de gestión y evaluación del taller 1								■								
14	Problematizar el liderazgo institucional.									■							
15	Conceptualizar los diferentes tipos de liderazgo. El liderazgo transformacional.										■						

7.11 Evaluación

Se evaluará el proyecto tomando en cuenta los siguientes parámetros:

La eficiencia: Hace referencia al análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado.

La eficacia: En qué medida los objetivos específicos han sido alcanzados; se obtuvieron los resultados esperados.

El impacto: Los cambios y efectos positivos y negativos, previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación a los beneficiarios y otros afectados.

La pertinencia: En qué medida se justifica el proyecto en relación a las prioridades de desarrollo de la institución.

La viabilidad: Se refiere al análisis para ver en qué medida se ejecuto y si los efectos positivos del proyecto continuarán después de que haya finalizado.

Matriz de evaluación general del Proyecto

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	Eficiencia			Eficacia			Impacto			Pertinencia			Viabilidad		
	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
	5	4	3 o menos	5	4	3 o menos	5	4	3 o menos	5	4	3 o menos	5	4	3 o menos
Objetivos															
Relatorías															
Actividades															
Coordinación logística															
Recursos															
Estrategias															
Resultados															
CLAVE: E = Excelente (5 puntos) B = Bueno (4 puntos) D = Deficiente (3 puntos o menos)															

Elaboración: Noemí Cedeño

Al finalizar la ejecución de las actividades se evaluará su desarrollo tomando en cuenta algunos criterios planteados en la siguiente matriz:

Matriz de criterios de evaluación del desarrollo del proyecto

MS = Muy Satisfactorio

S = Satisfactorio

PS = Poco Satisfactorio

I = Insatisfactorio

CRITERIOS	INDICADORES	MS	S	PS	I
Fundamentación	Los referentes teóricos revisados fueron claros, precisos y empleados acertadamente durante el desarrollo de cada actividad.				
Argumentación	Los diferentes argumentos fueron planteados de manera lógica y clara por los facilitadores y participantes.				
Gestión	Se evidenció la gestión durante todo el proceso.				
Liderazgo	Se trabajó el manejo de conflictos, la toma de decisiones y equipos de trabajo de forma acertada.				
Valores	Los valores predominaron durante toda la jornada.				
Estrategias	El conjunto de acciones planificadas y puestas en práctica estuvieron de acuerdo con los objetivos planteados.				
Recursos	Los recursos utilizados como espacio físico, material de apoyo, tics, etc. cumplieron la función indicada.				
Resultados	Se lograron los objetivos propuestos, el desarrollo de habilidades y estrategias en gestión, liderazgo y valores para mejorar la calidad de la educación.				

Elaboración: Noemí Cedeño

7. BIBLIOGRAFÍA

Abreu Sojo, I. (1998) *Líderes e Imagen Pública en Venezuela*. Fondo Editorial de Humanidades y Educación. Venezuela. Recuperado de <https://www.books.google.com.ec>.

Álvarez, M. (2003) la revista *Organización y Gestión Educativa*. p. 19. Artículo recuperado en http://www.heziberri.net/adjuntos/la_direccion_escolar.pdf

Chavarría, O. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. . México. Editorial Trillas.

Castillo Alemán, G. (2009). *Las Reformas y las Políticas Educativas. Impacto a la Supervisión*. Escolar. FLACSO México

Diccionario de Real Academia la Lengua Española. Vigésima segunda edición.

Escamilla, S. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/bdesp.html> (11/03/2012. 16h00 p.m.)

Gago Rodríguez, M. (2006) *La dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria: Un estudio sobre liderazgo educacional*. España. Ministerio de Educación y Ciencia. CIDE. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books>.

Gil Martínez, R. (2000). *Valores Humanos y Desarrollo personal*. Didáctica y Pedagogía. España.

Gillen Parra, M (2006). *Ética de las organizaciones. Construyendo confianza*. España. Pearson.

González, M.T. Nieto, J.M. Pórtela, A. (2008). *Organización y Gestión de los Centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid. Pearson.

Hughes, R. Ginnett, R. Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México. Mc Gran Hill.

IIEE. UNESCO. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires. Recuperado en www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf 5/03/12

Melquiades Quintasi, M. (2006) *Visión Educativa de la "Nación" Qanchi*. Bolivia. Editorial Plural. Recuperado de http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/melquiades_quintasi.pdf 05/03/2012

Ministerio de Educación del Ecuador. (2010) *Actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica*. Ecuador.

MÜNCH, Lourdes. (2011) *Liderazgo y Dirección: El liderazgo del siglo XXI*. Editorial Trillas, México.

Navarro, M (2002) *La gestión escolar: Conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. México: UPN/ Durango. Recuperado de <http://www.geocities.ws/narodmi/docs/doc3.pdf>. (21/03/20012. 16h00p.m.).

Posner, George J. (2005). *Análisis del Currículo*. Editorial Mc.Graw Hill. México.

Sarni, A. (2005). *Educación para este siglo*. Argentina. Editorial Dunkein.

Secretaría de Educación Pública. SEP. (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México.

Secretaría de Educación Pública (2010) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Programa Escuelas de Calidad. Modulo I. México

LINKOGRAFÍA

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestion-empresarial>

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

<http://www.sintegradodegestion.com/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

<http://www.colombiaaprende.edu.co>

<http://www.cidtur.eaehrt.tur.cu/boletines/Boletines/.../Directivos.htm>

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera>.

<http://www.slideshare.net/lorelia7/tipos-de-gestion>

planipolis.iiep.unesco.org/.../Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

<http://www.redem.org/boletin/boletin310709g.php>.

<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml>

<http://definicion.de/gestion/>

<http://www.slideshare.net/margaysabel/guia-para-la-elaboracion-de-plan-de-mejora-para-instituciones-educativas>

<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

APENDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Directivos del Colegio Dr. Miguel Martínez Serrano

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()
Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____ Cantón: _____ Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

2. equipos de trabajo en su institución?

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA A ESTUDIANTES DE TERCERO BACHILLERATO

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

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: a. Siempre b. A veces c. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____ Cantón: _____ Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino () Edad _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los			

docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 una de los parámetros establecidos. A continuación responde, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: a. siempre b. A veces c. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____ Cantón: _____ Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo masculino () femenino ()
Edad: 25-30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

3.

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

padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los 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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: **1. Siempre** **2. A veces** **3. Nunca**

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. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()
Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Rector/Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia en la toma de decisiones referente a las estudiantes.			
2. Se imparte y se practica valores en la institución			
3. Admiro el liderazgo y la gestión educativa de las autoridades			
4. El rol del Padre de Familia líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
5. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
6. Los valores predominan en las decisiones de las Autoridades			
7. Los valores predominan en las decisiones de los Docentes			
8. Los padres de Familia ejercen el liderazgo en las diferentes actividades de la institución.			
9. Los docentes demuestran poco interés por los problemas de los estudiantes			
10. Admiro y apoyo la gestión de liderazgo de las estudiantes en las diferentes actividades dentro y fuera del aula.			

11. Se imparte y se practica valores en la institución.			
12. Los Padres de Familia desempeñan un papel fundamental en la formación y práctica de valores de las estudiantes.			
13. Los Padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. Participa en actividades académicas, socio-culturales y deportivas que realiza la institución.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO FISCAL
Dr. MIGUEL MARTÍNEZ SERRANO**

FUNCIÓN:..... FECHA:

1. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN PARA UD. Y EN QUE 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 DOCENTES Y ALUMNAS?

.....
.....

8. EN CASO DE EXISTTIR ANTIVALORES, ¿CUÁLES SON?

.....
.....

ESCUDO DEL COLEGIO



LOCAL DONDE FUNCIONA EL COLEGIO Dr. MIGUEL MARTÍNEZ SERRANO





DOCENTES REUNIDOS EN ÁREA EN LOS PASILLOS DE LA INSTITUCIÓN





**DOCENTES REUNIDOS EN ÁREA EN EL PATIO DE LA INSTITUCIÓN
VICERRECTORADO**





ESTUDIANTES DE BACHILLERATO PRESENTANDO PROYECTOS EDUCATIVO

