



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Sede en Ibarra

GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional 26 de Noviembre, del cantón Zaruma, periodo 2011 - 2012”

Tesis de Grado

Autor:

Lic. Gina Alexandra Guzmán Romero

Director:

Mgs. Cesar William Granda Lazzo

Centro universitario

Zaruma

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Cesar Granda

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional 26 de Noviembre, del cantón Zaruma, periodo 2011 – 2012, realizado por el profesional en formación Gina Alexandra Guzmán Romero, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Agosto del 2012

(f).....

Mgs. Cesar Granda.

DIRECTOR.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Gina Alexandra Guzmán Romero, declaro ser autora 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, Agosto 27 del 2012

Gina Alexandra Guzmán Romero

C.I: 0704912401

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis queridos padres, especialmente a mi madre que ha sido el pilar fundamental para cristalizar mi sueño de ser una profesional, también a mi hijo que es la razón de todo mi sacrificio.

.....

Lic. Gina Guzmán Romero.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad y la dirección en mi investigación para culminar mis estudios satisfactoriamente, especialmente a mi director de tesis quien me ha guiado con dedicación en mi presente trabajo.

.....

Lic. Gina Alexandra Guzmán Romero

AUTORA

AUTORÍA

Yo, Gina Alexandra Guzmán Romero, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Gina Alexandra Guzmán Romero

C.I.: 0704912401



ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Zaruma, a los seis días del mes de julio del dos mil once, en el Rectorado del Colegio Nacional 26 de Noviembre, la Lic. Norma Ordóñez Bastidas rectora del Plantel y la Lic. Gina Guzmán Romero, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja en la maestría Gerencia y Liderazgo Educativo, firman la presente acta donde se comprometen a cumplir a cabalidad los siguientes términos pactados:

- 1.- Autorizar a la Lic. Gina Guzmán Romero, la realización de encuestas a Autoridades, Docentes y Estudiantes.
- 2.- Permitir a la Lic. Gina Guzmán Romero, el acceso de la documentación existe en el Plantel.
- 3.- La Lic. Gina Guzmán se compromete a cumplir con lo estimulado en los literales 1 y 2.
- 4.- La Lic. Gina Guzmán se responsabiliza en el manejo de la documentación que se le prestará.

Para constancia firman la presente acta, la Lic. Norma Ordóñez Bastidas, rectora del Plantel y la Lic. Gina Guzmán Romero, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Lic. Norma Ordóñez Bastidas
RECTORA DEL PLANTEL

Lic. Gina Guzmán Romero
MAESTRANTE



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación.....	II
Cesión de derechos.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Autoría.....	VI
Acta de Compromiso.....	VII
Resumen.....	X
1.- Introducción.....	1
2.- Marco teórico.....	3
2.1.- La gestión educativa.....	3
2.1.1.- Concepto.....	3
2.1.2.- Importancia.....	3
2.1.3.- Tipos de gestión.....	5
2.2.- Liderazgo educacional.....	7
2.2.1.- Concepto.....	7
2.2.2.- Tipos.....	9
2.2.3.- Características.....	9
2.3.- Diferencias entre directivo y líder.....	10
2.4.- Los valores y la educación.....	13
3.- Metodología.....	15
3.1.- Participantes.....	15
3.2.- Materiales e instrumentos.....	17
3.3.- Método y procedimiento.....	18
4.- Resultados.....	20
4.1.- Diagnóstico.....	20
4.1.1.- Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	20
4.1.1.1.- El manual de organización.....	20
4.1.1.2.- El código de ética.....	20
4.1.1.3.- El plan estratégico.....	21

4.1.1.4.- El plan operativo anual (POA).....	22
4.1.1.5.- El proyecto educativo institucional.....	22
4.1.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones.....	23
4.1.2.- La estructura organizativa de la Unidad educativa.....	23
4.1.2.1.- Misión y visión.....	24
4.1.2.2.- El organigrama.....	25
4.1.2.3.- Funciones por áreas y departamentos.....	26
4.1.2.3.- El clima escolar y convivencia con valores.....	26
4.1.2.4.- Dimensión pedagógica curricular y valores.....	26
4.1.2.5.- Dimensión organizativa operacional y valores.....	27
4.1.2.6.- Dimensión administrativa y financiera y valores.....	28
4.1.2.7.- Dimensión comunitaria y valores.....	28
4.1.3.- Análisis FODA.....	29
4.1.3.1.- Fortalezas y debilidades.....	29
4.1.3.2.- Oportunidades y amenazas.....	32
4.1.3.3.- Matriz FODA.....	35
4.2.- Resultados de encuestas y entrevistas.....	37
4.2.1.- De los directivos.....	37
4.2.2.- De los profesores.....	47
4.2.3.- De los estudiantes.....	51
4.2.4.- De los padres de familia.....	53
4.2.5.- Matriz de problemáticas.....	58
5.- Discusión.....	59
Conclusiones y recomendaciones generales.....	67
Propuesta de mejora.....	68
Bibliografía.....	75
Anexos.....	77

RESUMEN

Esta investigación se titula “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional 26 de Noviembre” del Cantón Zaruma, periodo 2011 – 2012, con la cual busca soluciones a diferentes falencias encontradas en la institución educativa con lo referente a la falta de liderazgo y la presencia de valores en la educación.

Se requirió de la utilización de un enfoque de investigación que garantiza lo científico y objetivo del estudio. En tal sentido, se enmarca en una investigación de campo, de carácter descriptivo.

A lo largo de este trabajo investigativo se obtuvo la siguiente conclusión general:

Las autoridades de turno en el plantel actúan fuera de los esquemas de la misión y visión del plantel, al igual que la institución no realiza proyectos de capacitación para directivos y profesores.

Los docentes no aplican valores dentro de la clase, ni consideran la realidad del entorno familiar y comunitario de los alumnos, tampoco no se realiza reingeniería de procesos en el establecimiento educativo.

Por todo lo antes mencionado invito a la lectura de este documento investigativo.

INTRODUCCIÓN

Algo muy visto en la sociedad ecuatoriana, son los valores, y en la educación es muy visible la falta de estos tanto en docentes como estudiantes, la falta de liderazgo existente en las autoridades que tienen a cargo la ardua labor de administrar una institución educativa, lo cual hemos creído conveniente investigar para conocer las causas y los efectos de dichas falencias, en el colegio nacional “26 de Noviembre” en los últimos tres años han existido una serie de conflictos entre todo el personal que labora diariamente ahí.

En el medio en el que vivimos, no se han realizado anteriormente investigaciones referentes a esta temática, la cual es muy importante para poder aportar para el bienestar de la institución educativa.

Es de gran importancia para toda la comunidad educativa esta investigación, ya que podemos de esta manera ayudar a superar la problemática de la falta de gestión, valores y liderazgo en la institución, en especial con la propuesta expuesta, se puede llegar a su ejecución.

Algo lamentable para mí es expresar las limitaciones que he tenido durante el proceso investigativo, los padres de familia muchas de las veces no prestan la debida atención cuando uno como trabajador de la institución tiene el afán de mejorar el estado situacional del colegio, las entrevistas o encuestas no las resuelven o contestan a conciencia, no se puede hablar de la misma manera con respecto al personal docente del Colegio en cuestión ya que en todo momento han prestado la suficiente colaboración para llevar a cabo y de buena manera la investigación.

Los objetivos de esta investigación son:

Descubrir el déficit de capacitación que existe hacia los docentes del establecimiento, conocer la forma de resolución de conflictos dentro de la institución, conocer si el personal docente trabaja a través de valores en el aula, conocer las actividades propuestas por las autoridades para mejora del establecimiento, investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, aportar para el bienestar del colegio una propuesta de mejora

ante la problemática existente y describir en que porcentaje existe la falta de valores, liderazgo y gestión en el colegio Nacional “26 de Noviembre”.

Los resultados arrojados en esta investigación nos hablan de la falta de liderazgo existente en la institución, los conflictos que se crean por la falta de valores y el desacuerdo continuo de todo el personal, a lo cual también se agregó una propuesta de mejora de dicha problemática titulada “Taller de valores para la Reducción de Conflictos en Centros Educativos”.

Por estos motivos ya expuestos, les invito a la lectura de este documento de investigación, esperando que este llene sus expectativas como lector, y podamos profundizar en los conocimientos de la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas del Ecuador.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- LA GESTIÓN.-

Concepto.- Por el termino gestión se refiere a *“la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio en el cual se llevaran a cabo diversas diligencias y tramites las cuales conducirán al logro de un objetivo determinado de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta”* como se dice popularmente.

La definición de gestión nos indica que se trata de la *“realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”*

La gestión se define como *“la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución”*.

También, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar para lograr los objetivos propuestos, de lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá mucha consciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá ser orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una institución, una organización, un negocio.

En mi opinión la gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Importancia.- podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión en las instituciones educativas en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, las investigaciones y estudio que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc....

Según el Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch (1992) La importancia de la gestión se puede expresar de la siguiente manera: -

1. **Esto ayuda en el logro de los objetivos del grupo** - que organiza los factores de producción, ensamble y organiza los recursos, integra los recursos de manera eficaz para lograr los objetivos. Que dirige los esfuerzos del grupo hacia la consecución de los objetivos predeterminados. Al definir el objetivo de la organización claramente no habría pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Gestión de recursos convierte desorganizada de hombres, máquinas, etc. dinero en la empresa de utilidad. Estos recursos son coordinados, dirigidos y controlados de tal manera que la empresa de trabajo hacia el logro de los objetivos.
2. **Utilización óptima de los recursos** - Gestión utiliza todos los recursos físicos y humanos de manera productiva. Esto conduce a la eficacia en la gestión. Management proporciona la máxima utilización de los escasos recursos mediante la selección de su uso alternativo posible en la industria de los usos diversos. Se hace uso de los expertos, profesionales y servicios de estos conductores para el uso de sus habilidades, conocimientos, y la utilización adecuada y evita el desperdicio. Si los empleados y las máquinas están produciendo a su máximo no hay en el empleo de los recursos.
3. **Reduce Costos** - Se pone el máximo de resultados a través de entrada mínima por una planificación adecuada y mediante el uso mínimo de la entrada y obtener el máximo rendimiento. La gerencia usa los recursos físicos, humanos y financieros de tal manera que se traduce en mejor combinación. Esto ayuda en la reducción de costos.
4. **Establece la Organización de sonido** - No hay superposición de esfuerzos (funciones suaves y coordinadas). Para establecer la estructura organizativa adecuada es uno de los objetivo de la gestión que está en sintonía con el

objetivo de la organización y para la realización de este, se establece una autoridad efectiva y esto es responsabilidad de la relación que es responsable ante quién, quién puede dar instrucciones a quien, que son superiores y que están subordinados. Gestión se llena de diversos cargos con personas adecuadas, tener conocimientos adecuados, entrenamiento y capacitación. Todos los trabajos deben ser talados para todos.

5. **Establece el equilibrio** - Se permite a la organización para sobrevivir en un entorno cambiante. Se mantiene en contacto con el medio ambiente cambiante. Con el cambio es el medio ambiente externo, la coordinación inicial de la organización debe ser cambiado. Por lo tanto, se adapta la organización a la cambiante demanda del mercado / las cambiantes necesidades de las sociedades. Es responsable del crecimiento y la supervivencia de la organización.

6. **Esenciales para la prosperidad de la sociedad - Gestión** eficiente conduce a una mejor producción económica que ayuda a su vez para aumentar el bienestar de las personas. La buena gestión hace una tarea difícil, más fácil, evitando el desperdicio de recursos escasos. Mejora la calidad de vida. Aumenta el beneficio que es beneficiosa para las empresas y la sociedad se beneficia de la salida máxima a un costo mínimo mediante la creación de oportunidades de empleo que generan ingresos en las manos. Organización viene con nuevos productos e investigaciones útiles para la sociedad.

2.1.1.- Tipos de Gestión: según el blogspot de Johana Tov (2001) de la universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, tenemos los siguientes tipos de gestión:

- **Gestión educativa:**

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.

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso

de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.2.- LIDERAZGO EDUCACIONAL.-

Concepto.- según González, Juan Carlos (1998), *“Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita”*.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que 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 educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

José Joaquín Brunner acaba de publicar en su blog y en La Tercera este interesante artículo que invito a Uds. a leer:

El sentido común y la evidencia empírica acumulada concluyen que el desempeño de los directores es un elemento decisivo para el éxito de sus colegios. Difícilmente una escuela puede ser efectiva si su cabeza falla, es incapaz de articular y transmitir una visión, de fijarse metas, inspirar a los profesores y alumnos o si no reconoce sus carencias y asume responsabilidad por los resultados de la organización. Cuando el centro rector no funciona, las cosas se desarreglan y el funcionamiento colectivo decae.

Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida, todo esto según Alef Mendoza (2000).

Según Martha Ramos (2001) el *Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.*

En mi opinión el liderazgo supone un rol o modo peculiar de actuar que puede aprenderse, de hecho en empresas hay programas de formación para esto el cual

debe incluir como contenidos fundamentales la creación de actitudes de tolerancia, respeto y apoyo a los demás, entre otras cosas.

Tipos de liderazgo educacional: según House y Evans (2002) existen los siguientes tipos de liderazgo educacional:

Liderazgo directivo: orienta a los empleados sobre qué y cómo debería hacerse, manteniendo los estándares de rendimiento.

Liderazgo de apoyo: se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos.

Liderazgo participativo centrado en el logro: estimula el personal al lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Liderazgo transaccional: Motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el liderazgo transaccional.

Liderazgo transformador: este tipo de liderazgo ocurre cuando un líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Liderazgo carismático: la conducta simbólica del líder puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Inducen cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

2.3.- DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Según el estudio realizado por Zalesnik (1977) directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Zalesnik (2007) identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William Jamesen “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. 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. Como bien dice Zalesnik (2007) *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”*

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto-gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Según Mauricio Rodríguez (2006) en su obra "liderazgo para la vida y el trabajo" podemos plantear las siguientes diferencias específicas entre directivo y líder:

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de "gorros" que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de

nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.

5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto-concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

2.4.- LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN:

Según Pablo Lapatí Sarre (1997) en su obra “Cátedra Fin de Milenio” *“El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones”*.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Está de moda hablar de valores en la educación. En mi opinión, no es una moda, es un reclamo, un deseo de recuperar algo esencial que hemos abandonado, la función formativa de las instituciones educativas y que es esencial porque nadie puede educar sin valorar, porque toda educación se dirige hacia ciertos fines que aprecia como valiosa para el individuo y la sociedad.

Patricio Barreno (2002) expresa *“Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres”*.

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

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Se ha confundido el valor de la tolerancia con la ausencia de cualquier norma.” Minimizar el valor de la disciplina -recuerda Victoria Camps (1.990) es ignorar lo que los griegos ya sabían y aceptaban: que la virtud es hábito, costumbre, repetición de actos, es decir, disciplina”

Esta ausencia de normas claras, dice -con razón- Victoria Camps (1.990), nos ha llevado -por debilidad ideológica, que acusamos como docentes al igual que el resto de la sociedad- a una educación “débil”, a no tener nada que ofrecer, o mejor, a renunciar a ser responsables del mundo en que hemos colocado a nuestros niños y jóvenes.

En mi opinión Los valores en educación son ineludibles. Pretender “ser objetivo” o “ser neutral”, no solo es prácticamente imposible o indeseable, es una contradicción en los términos. Cada acción educativa se sostiene en función de que asume, implícitamente, que algo merece ser enseñado o aprendido. Cada acción o enunciado del profesor transmite determinadas preferencias, actitudes y valores.

3.- METODOLOGÍA

El Colegio Nacional Técnico “26 de Noviembre”, fue fundado el 16 de Junio de 1941, tras una gran lucha de zarumeños para su creación, el colegio cuenta con 70 años de prestigiosa labor tanto en el área humanística, con las especialidades de físico-matemático, químico-biólogo y sociales, el área técnica con especialidades como: informática y administración, cabe recalcar que para la creación del colegio, la South American Development Company, que en ese momento era la empresa minera más grande del sector, dio el financiamiento económico, pero luego el colegio funciono y sigue funcionando, con fondos provenientes del fisco, o sea que dicho colegio es netamente fiscal.

3.1.- Participantes:

Tabla Nro. 1.

Personal directivo de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	2	67%
Masculino	1	33%
Total	3	100%

FUENTE.- encuesta directa

Elaboración.- Gina Guzmán Romero

El 67% del personal directivo de la institución pertenece al sexo femenino, y el 33 % al sexo masculino, estos porcentajes demuestran que la institución esta administrado en su mayoría por mujeres.

Tabla Nro. 2

Personal directivo de la Institución Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
intervalos de edad		
De 40 a 50 años	2	67%
De 60 a 70 años	1	33%
Total	3	100%

FUENTE.- encuesta directa

Elaboración.- Gina Guzmán Romero

El 67% de los directivos de la institución fluctúan en edades de entre 40 a 50 años, y el 33% de entre 60 a 70 años, está claro que la mayoría del personal directivo

fluctúa en edades de entre 40 a 50 años o sea que tienen suficiente experiencia en el ámbito educativo.

Tabla Nro. 3

Personal directivo de la Institución clasificados por Títulos académicos.

Títulos	Frecuencia (f)	%
Profesores	1	33%
Licenciados	2	67%
Total	3	100%

FUENTE.- encuesta directa

Elaboración.- Gina Guzmán Romero

El 33% del personal directivo de la institución son profesores, mientras que el 67% son licenciados, estas estadísticas arrojan resultados positivos ya que nos demuestran que la mayoría del personal cuentan con títulos de tercer nivel.

Tabla Nro. 4.

Personal docente de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	45	51%
Masculino	43	49%
Total	88	100%

FUENTE.- encuesta directa

Elaboración.- Gina Guzmán Romero

El 51% del personal docente de la institución educativa pertenecen al sexo femenino y el 49% al sexo masculino, estos porcentajes nos demuestran una equidad de género que se encuentran laborando en la institución.

Tabla Nro. 5.

Personal administrativo y de servicio de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	7	39%
Masculino	11	61%
Total	18	100%

FUENTE.- encuesta directa

Elaboración.- Gina Guzmán Romero

El 39% del personal administrativo y de servicio pertenecen al sexo femenino y el 61% al sexo masculino, según lo indicado la mayoría del personal administrativo y de servicio son varones.

Tabla Nro. 6

Estudiantes de la Institución clasificados por especialidad

especialidad	Frecuencia (f)	%
Físico-matemático	78	23%
Químico-biólogo	94	27%
Sociales	47	14%
Contabilidad y administración	69	19%
Informática	57	17%
Total	345	100%

FUENTE.- encuesta directa

Elaboración.- Gina Guzmán Romero

El 23% de los estudiantes matriculados en la institución educativa pertenecen a la especialidad de físico-matemático, mientras que el 27% a químico-biólogo, el 14% optaron por Sociales, el 19% se encuentran en contabilidad y administración y finalmente el 17% a informática, según estos porcentajes nos podemos dar cuenta que los estudiantes han tenido más aptitudes en la especialidad de químico – biólogo así como en físico – matemático.

3.2.- Materiales e instrumentos:

El estudio en referencia se realizará en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo apoyado en una de tipo documental. En concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñan 4 encuestas que le serán aplicadas a los estratos muestrales determinados como base para la recopilación de los datos requeridos, los estratos muestrales son: los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

El carácter científico de la investigación está dado por que se analizaran los fenómenos que conforman el problema, se determina, predice e identifica las relaciones que existen entre las dos variables del estudio en referencia. Asimismo, se tipifica como correlacional, a tal efecto Ary (1994), la define como: "un tipo de investigación descriptiva que se usa comúnmente y que trata de determinar el grado

de relación existente entre las variables. Permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de la otra" (p. 318).

Las encuestas tuvieron el propósito de recabar información verídica y real que nos puedan brindar las pautas para empezar nuestra investigación, y tener en nuestras manos el punto de vista de las autoridades, profesores estudiantes y padres de familia con respecto a la situación del colegio :

- encuesta a directivos.- las primeras preguntas son de alternativa múltiple en donde tienen que marcar con una (x) la opción que crean conveniente, a partir de la séptima pregunta, estas están enmarcadas en tablas en donde tienen tres opciones de respuesta “ siempre, a veces o nunca” cada una con literales que varían de cuatro a siete, con respecto a las últimas preguntas, doce, trece y catorce, estas tienen como opción de respuesta “si o no” asimismo con varios literales, esta encuesta la podemos apreciar de mejor manera en el anexo numero uno.

- encuesta a docentes.- esta encuesta consta de datos de identificación del establecimiento educativo, información del encuestado, el cuestionario que contiene 16 preguntas con tres opciones de respuesta “siempre a veces o nunca” enmarcado en una tabla en donde deben marcar con una (x) en la opción que prefieran, esta encuesta la podemos apreciar de mejor manera en el anexo número dos.

- encuestas a estudiantes.- esta encuesta consta de datos de identificación del establecimiento educativo, y luego el cuestionario consta de catorce preguntas con tres opciones de respuesta “siempre, a veces y nunca” enmarcada en una tabla para que marquen con una (x) en donde crea conveniente, esta encuesta la podemos observar de mejor manera en el anexo número tres.

- encuestas a padres de familia.- esta encuesta consta primero de la información del encuestado, información general del establecimiento y el cuestionario que contiene diez preguntas con tres opciones de respuesta “siempre, a veces o nunca” enmarcada en una tabla para marcar con una (x) en la alternativa que crea conveniente, esta encuesta la podemos apreciar mejor en el anexo número cuatro.

3.3.- Método y procedimiento:

Se requiere de la utilización de un enfoque de investigación, que garantiza lo científico y objetivo del estudio. En tal sentido, se enmarca en una investigación de campo, de carácter descriptivo.

El carácter descriptivo de la investigación está dado por que se describirán los fenómenos que conforman el problema, se determina, predice e identifica las relaciones que existen entre las dos variables del estudio en referencia, la investigación de campo, se apoyará en una investigación de tipo documental, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental bibliográfico vinculante al tema de estudio.

Con la investigación documental se logró el sustento principal de la investigación, las teorías que la fundamentan, las investigaciones previas que orientan y en las que se complementa el estudio.

4.- RESULTADOS

4.1.- Diagnostico:

4.1.1.- Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores:

4.1.1.1.- El manual de organización.-

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización, que ventajosamente el Colegio Nacional “26 de Noviembre” lo tiene y mantiene dentro del Plan de Transformación Institucional.

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

Los beneficios que este documento trae a la institución educativa es que contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales, así mismo la descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o la institución educativa.

El manual de organización suministra información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad, este constituye un medio eficaz de la dirección del personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

4.1.1.2.- El código de Ética.-

El código de ética permite determinar patrones y expectativas que pueden ser previsibles en una institución educativa. A pesar de ello, existe aún un gran debate sobre la importancia de contar con un código. La valorización final de la implementación le corresponde a la gerencia de una institución educativa en

particular. Lamentablemente el Colegio Nacional “26 de Noviembre” no cuenta con un documento de esta clase. A continuación se citan algunos beneficios para los establecimientos educativos de contar con un código de ética.

Enmarca la actuación de los colaboradores y orienta al rector a actuar con imparcialidad. Los códigos de ética no solamente fijan las expectativas corporativas de actuación de los colaboradores, sino que son aplicables a todas las personas de la organización, gerencia y directores. Esto hace que todos los participantes de la empresa se ordenen bajo los mismos principios.

Indica las pautas de conducta y los criterios por los cuales se regirán todos los colaboradores de la organización al realizar acciones o tomar decisiones en el contexto de los negocios. Este coloca a todos los integrantes de la empresa bajo los mismos principios.

Los códigos permiten tener pautas de conducta y criterios generales para resolver problemas: trato con estudiantes, profesores y otros grupos interesados; puede documentarse la forma como se han resuelto situaciones y conflictos en el pasado.

La elaboración de un código de ética es costosa y requiere tiempo, en consecuencia, no todas las instituciones educativas pueden tener ese instrumento.

En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el código debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso de sancionar o premiar a un empleado, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos del colegio y a suscitar dificultades en el seno de la organización, por todos estos motivos el colegio aun no cuenta con este instrumento.

4.1.1.3.- El plan estratégico.-

El plan estratégico es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

Los beneficios que el plan trae a la institución son la mejora del desempeño del establecimiento, tiene un efecto estimulante en las personas, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la institución educativa y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo, además permite enfrentar los principales problemas de las instituciones educativas, como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión, exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

El colegio Nacional “26 de Noviembre” tiene este instrumento tan útil, dentro del Plan de Transformación Institucional, con el nombre de Análisis Estratégico.

4.1.1.4.- El plan operativo anual (POA).-

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, este trae beneficios al establecimiento educativo, beneficios de los cuales el Colegio Nacional “26 de Noviembre” goza por tener este instrumento cada año, el beneficio es que este permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Este está subdividido en descriptores, e incluido en el Plan de Transformación Institucional.

4.1.1.5.- El proyecto educativo institucional (PEI).-

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento,

requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El Colegio Nacional “26 de Noviembre” tiene un PEI muy bien establecido, y que le trae los siguientes beneficios:

Brinda un componente curricular con una planificación por áreas, niveles y proyectos de aula.

Brinda un componente organizacional que describe la estructura, las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad institucional.

Brinda un sistema de evaluación cuyo objetivo fundamental es aportar insumos para una acertada toma de decisiones.

4.1.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones.-

El colegio Nacional “26 de Noviembre” tiene un reglamento interno, que conlleva beneficios para la institución educativa tales como conocer acerca de jornadas de trabajo, horarios, vacaciones, ante quien deben los trabajadores presentar sus quejas, costumbres a tomar en cuenta, días de asueto, lugar para el pago de salarios, así mismo como las obligaciones generales y especiales que tendrán que cumplir sus trabajadores y la empresa, las categorías de trabajo que existan en la misma, por otro lado las prohibiciones de los trabajadores y la empresa y el procedimiento disciplinario.

El Reglamento interno regula las relaciones de una institución educativa con sus trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley y las condiciones particulares de actividad laboral de cada establecimiento, con el objeto de que tanto la autoridad como los empleados conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

4.1.1.7.- Otras regulaciones.-

El colegio “Nacional 26 de Noviembre” cuenta con otra regulación que tiene que ver mucho con el reglamento interno pero que tiene otra función diferente dentro del

establecimiento educativo, el cual me parece importante acotarlo aquí, este es el manual de convivencia:

El Manual de Convivencia es la organización y sistematización explícita del conjunto de normas, principios, políticas, derechos, deberes, acciones pedagógicas y procedimientos acordados entre los diferentes miembros de la comunidad educativa tendientes a regular las relaciones entre los individuos, los estamentos y la infraestructura Institucional y local como base para la armonía y la creación de ambientes educativos favorables para el desarrollo del PEI.

El manual de convivencia trae beneficios para el colegio tales como:

- Establecer pautas y criterios que conlleven a una sana convivencia entre los individuos y estamentos de la comunidad educativa.
- Fomentar una actitud responsable en cada miembro de la comunidad Normalista frente a los deberes y derechos otorgados, demostrándola en su vivencia diaria en los diferentes ambientes y espacios.
- Establecer las bases y parámetros para la construcción de una comunidad educadora.
- Estimular el desarrollo de los valores, proporcionando la formación de una persona ética, estética, política, pacífica, solidaria y socialmente responsable en un ambiente de respeto a la diversidad cultural, política, religiosa y étnica

4.1.2.- La estructura organizativa de la Unidad educativa:

4.1.2.1.- Misión y visión.- la misión y visión de esta institución fueron creadas y redactadas de acuerdo a los lineamientos que siempre se han seguido en el Colegio Nacional 26 de Noviembre, para fortalecer sus características y mantener su meta ante el estudiantado.

Misión.- formamos bachilleres para la Universidad, y la vida, potencializando sus capacidades, habilidades, destrezas; a través de un proceso sistemático, como líderes críticos, propositivos, dispuestos a enfrentar los cambios políticos, sociales, económicos, que la región y el país necesitan, en calidad de actores y protagonistas.

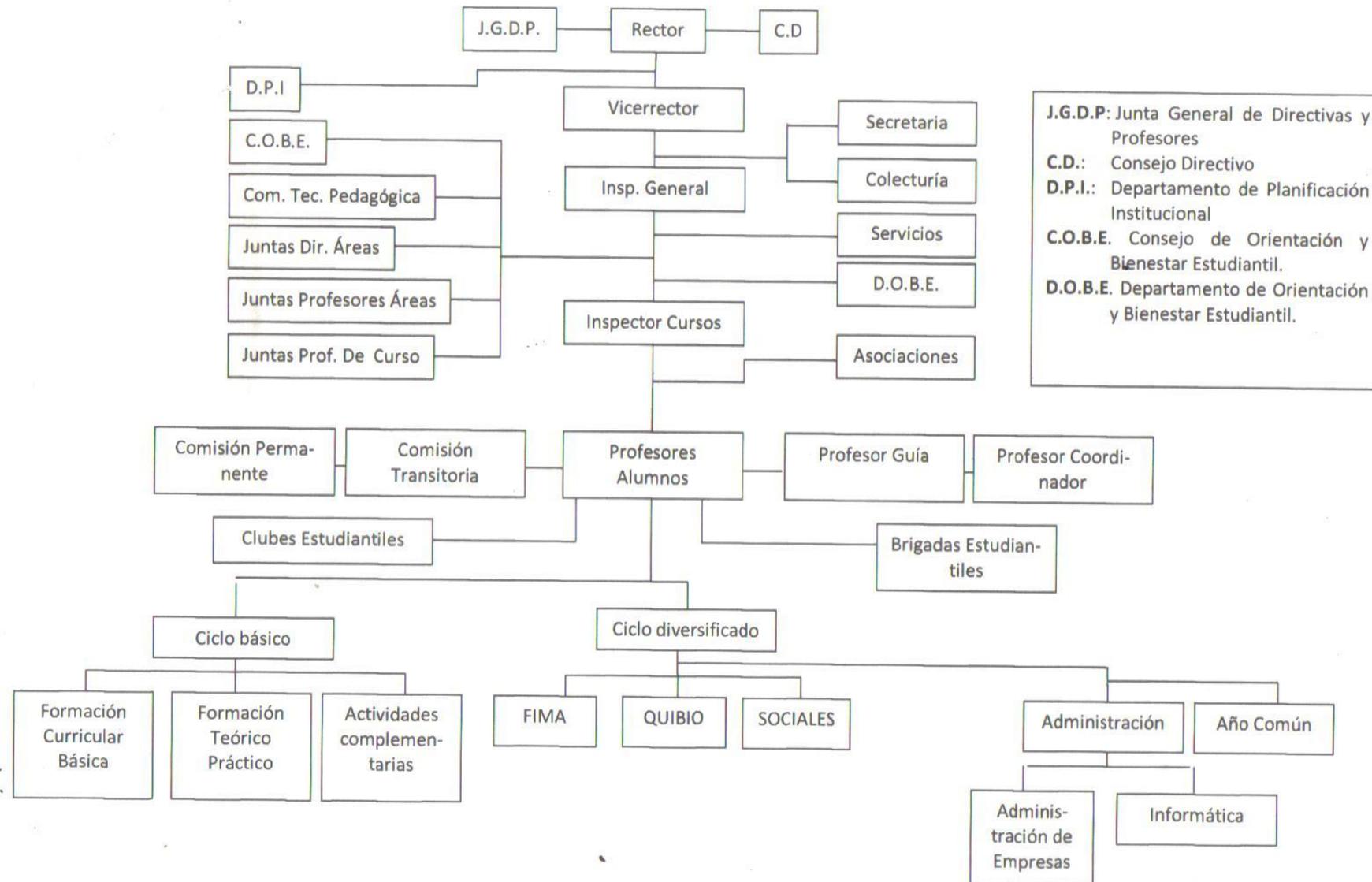
Visión.- formar líderes, de mentalidad crítica, con rostro humano y de aptitud creadora, capaces de despojarse de sus prejuicios, buscando

nuevas alternativas que les permita enfrentar el futuro y contribuir a construir una sociedad más justa, equilibrada y progresista.

4.1.2.2.- el organigrama

fuelle: PEI

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO NACIONAL "26 DE NOVIEMBRE"



4.1.2.3.- Funciones por áreas y departamentos.

A más de las funciones de los artículos 107, 129, 132, 96, 98, 101, 113, 115, 128, del reglamento de la ley de educación, cada departamento y áreas están regidos y encuadrados en un manual de funciones, lo cual lo cumplen en coordinación conjunta para llevar todo el proceso administrativo y educativo de buena manera, el Colegio Nacional “26 de Noviembre” goza del conocimiento de cada función en cada uno de los departamentos y las áreas, lo cual le trae un gran beneficio a la institución puesto que cada trabajador conoce sus atribuciones y obligaciones.

4.1.2.3.- El clima escolar y convivencia con valores.

Como en la mayoría de las instituciones educativas no existe al 100% un buen clima laboral, existen rivalidades entre docentes, incluso entre estudiantes y porque no decirlo entre directivos entrantes y salientes, todo esto debido a la falta de valores durante su convivencia, lo cual genera ciertos conflictos que a largo plazo perjudican a la institución y su ambiente laboral.

4.1.2.4.- La dimensión pedagógica - didáctica y valores:

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

El colegio practica los valores dentro de la dimensión pedagógica – didáctica, se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza: ¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos que atiende?, ¿cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre ellos?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos? ¿qué características

presentan los alumnos que son aceptados, discriminados o ignorados?, ¿qué hace ante la diferencia?, ¿las relaciones que propicia generan un clima que estimula el aprendizaje? Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos son basados en los valores así mismo las modalidades de enseñanza, el valor es otorgado a los saberes, en conjunto con los criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza.

4.1.3.5.- La dimensión organizativa operacional y valores:

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro. ¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar? ¿Qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los alumnos la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas de la escuela? ¿Cómo son las relaciones que se establecen entre el personal, los alumnos, las autoridades y los padres de familia u otros miembros de la comunidad? ¿Cómo caracteriza el clima o ambiente escolar en el que se desempeña? ¿A qué cree que se deba? ¿La organización de los actores escolares considera la planeación y la evaluación, como herramientas de mejora? en los espacios que tienen para las reuniones del Consejo directivo del colegio ¿cuáles son los temas que se tratan con frecuencia? ¿Logran acuerdos y compromisos y se les da seguimiento? Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que en colectivo se toman buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes conllevan a prácticas docentes muy similares, -no generalizables, pero si prevalecientes-, lo que determina un ambiente de aula y escuela que poco favorece la profesionalización del personal y en

consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, tenemos la satisfacción de no tener ese clima en la convivencia dentro del establecimiento educativo; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de toda la escuela para su mejoramiento.

Un ambiente o clima rutinario no crea condiciones para la mejora continua de todos los procesos que se viven en la escuela y muy difícilmente se obtendrán resultados exitosos que den satisfacción a los responsables de la escuela.

4.1.3.6.- La dimensión administrativa y financiera y valores

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar 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.

Ventajosamente en el Colegio Nacional “26 de Noviembre” trabaja con valores dentro de lo que son las acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros). Además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

4.1.3.7.- La dimensión comunitaria y valores:

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad del Colegio Nacional “26 de Noviembre” permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como, de lo que se proponen los profesores lograr que aprendan los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda. Es recomendable tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.

4.1.3.- Análisis FODA

Fortalezas

Área administrativa:

1. Estructurar Administrativa adecuada (modelo, Burocrático Profesional).
2. Considerable porcentaje de Padres de familia acuden al llamado de las autoridades del Plantel.
3. Plantel dispone de: Reglamento Interno, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Organigrama Estructural y Funcional.
4. Plantel tiene: D.O.B.E.
5. Buen nivel de Gestión Administrativa.
6. Planificación Curricular aceptable.
7. Archivo ordenado y oportuno (Secretaría, Colecturía, Biblioteca).
8. Inventarios actualizados. (Guardalmacén).
9. Planta administrativa da soporte a nivel Operativo.
10. Directivos ejercen su autoridad no la imponen.
11. La Tecno estructura está establecida para formalizar el trabajo.
12. Personal administrativo en su mayoría tiene formación superior.

13. Los profesores del Nivel Operativo en su mayor parte, son profesionales, trabajan en sus especialidades.
14. Oficinas y Departamentos tienen equipamiento técnico actualizado.
15. Departamentos de Planeamiento y Cultura al servicio de la Institución.
16. Colegio cuenta con vehículos y chofer.

Área académica:

1. Oferta Educativa con Bachilleratos Técnicos y en Ciencias.
2. Docentes especializados.
3. Buen nivel académico en las especialidades.
4. Currículum responde a exigencias ministeriales, Planes y Programas del ciclo Básico, actualizado, pertinente y dosificado.
5. Profesores del Área de Ciencias en el Ciclo Diversificado, adecúan programación de acuerdo a las exigencias universitarias.

Planta física y equipamiento:

1. Planta Física suficiente para la demanda estudiantil.
2. Servicios básicos (luz, agua, teléfono, Tv, Internet, alcantarillado).
3. Espacios recreativos (3 patios, piscina, canchas).
4. Servicio de Bar

Extensión cultural:

1. Colegio atiende un programa de educación en el Centro de Rehabilitación Social de Zaruma.
2. Participación permanente del plantel en actos culturales de la Comunidad
3. Colegio participa en concursos y eventos locales, provinciales y nacionales.

Otros:

1. Asociación de Profesores y Empleados aportan significativamente al fortalecimiento Institucional
2. Alta demanda de matrícula.
3. Buena relación colegio – comunidad.

Debilidades:

Área administrativa:

1. Desinterés de maestros a participar en los concursos de méritos y oposición para la designación de autoridades.

2. Cumplimiento parcial de normas y disposiciones legales, por maestros y empleados.
3. Plan Operativo y de Gestión elaborada con poca participación y socialización del personal de la Institución.
4. Esporádica supervisión del trabajo administrativo.
5. Actividades de control, seguimiento y evaluación internos son limitados, y externas no dejan informes (Control de calidad estándar de desempeño).
6. Objetivos, metas y políticas institucionales son desconocidas por la mayoría del personal.
7. Débil cumplimiento del manual de funciones en el desenvolvimiento laboral.
8. El manual de procedimientos no ha sido socializado, difundido ni aplicado.
9. Existen pocos espacios de participación de los padres de familia en actividades de planeamiento y Gestión institucional.
10. Desconocimiento del Organigrama Institucional, Manual de Funciones, Reglamento Interno, Manual de Convivencia.
11. Limitado seguimiento a egresados dificulta relación del Plantel con Centros de trabajo y Centros de estudio.
12. Padres de familia no aportan al desarrollo del Plantel (10%).
13. El personal docente, ocasionalmente, incumple con sus obligaciones, (planeamiento, presentación de informes, asistencia puntual, entre otras).
14. El DOBE no cuenta con el personal suficiente dado el número de estudiantes.
15. Los servicios de Bienestar Estudiantil están limitados a un Odontólogo, faltan un médico y una enfermera.
16. La Comunidad Educativa no participa en la programación de la proforma presupuestaria.
17. Poca inclusión de profesores en los procesos de Planeamiento Institucional.
18. Escaso conocimiento del marco jurídico en el área educativa.
19. Débil aplicación de normas y disposiciones por parte del personal.
20. Dos de los tres vehículos no están en servicio.
21. Se prioriza la optimización a la racionalización en la distribución del trabajo.
22. Incremento al número de profesores que falta a su labor docente.
23. Servicios de Bienestar Estudiantil a Odontólogos, Psicólogos y Orientador Vocacional.
24. Plan Institucional elaborado sin la participación de los profesores.

25. Bachilleratos de Área Técnica, no cuentan con equipamiento suficiente y actualizado.

Área académica:

1. Laboratorios (FIMA, QUIBIO, INGLÉS) funcionan con equipamiento obsoleto y desactualizado.
2. Los contenidos curriculares se cumplen parcialmente.
3. El constante ausentismo de ciertos maestros afecta al desarrollo académico.
4. La mayoría de los profesores no utilizan el material didáctico, desconocen el existente y pudiendo hacerlo, no lo hacen.
5. Limitados procesos de planeamiento, en los niveles directivos, ejecutivo y operativo.
6. El área técnica no genera unidades de producción, ni de servicios.
7. Dependencia exclusiva del presupuesto del Plantel.
8. Limitadas actividades de autogestión.
9. El laboratorio de Informática no abastece al número de alumnos del Plantel.
10. Supervisión académica limitada a casos críticos (maestros con problemas).
11. Limitados procesos de control de gestión académica.
12. Descuido de los Padres de Familia en el control y seguimiento de sus hijos.
13. Débil aporte de maestros a los procesos de planeamiento de actos culturales y científicos.

Planta física y equipamiento:

1. Limitado equipamiento e infraestructura especial dificulta unificar los ciclos (Básicos y Diversificados).
2. Carencia de extintores para atender emergencias.

Oportunidades:

Área administrativa:

1. Ex alumnos ocupan cargos públicos en diversas organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales, tanto a nivel local, como Provincial y Nacional.
2. Instituciones Públicas y Privadas de Zaruma, colaboran con fines y objetivos del plantel.
3. En la Ciudad y su entorno encontramos sitios de práctica y pasantía para los estudiantes del área técnica.

4. Demanda académica.

Área académica

1. El Gobierno dota de textos escolares al ciclo básico.
2. Cursos de capacitación gratuitos para docentes.
3. Universidades ofertan Pos-grados en diversas áreas para los docentes.
4. Becas para especializaciones en el Ecuador y en el exterior.
5. Préstamos del IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo) para estudiantes y docentes.
6. Educación gratuita.

Planta física y equipamientos:

1. Gobierno atiende necesidades básicas del plantel.
2. Embajadas, OGs y ONGs abiertas a colaboración con el plantel.
3. Descentralización en construcciones escolares.

Extensión cultural:

1. Instituciones y Organizaciones que participan al plantel varios eventos culturales.
2. Invitaciones a concursos literarios y científicos.
3. Organizaciones que impulsa eventos culturales.
4. Cursos de danza, teatro, pintura, dibujo, escultura, etc., patrocinados por la Casa de la Cultura, Municipio y otras Instituciones, locales y Nacionales.

Otras oportunidades:

1. Ex – alumnos hacen donativos al plantel.
2. Profesionales de otras instituciones tramitan cambios administrativos y docentes a nuestro colegio.

Amenazas:

Área administrativa:

1. Ubicación Geográfica, dificulta trámites administrativos.
2. Difícil coordinación con funcionarios de la Dirección Provincial de Educación y Sub- Secretaria.

3. Trámites burocráticos limitan atención oportuna a problemas, necesidades e intereses del plantel.
4. Actitud negativa de maestros, se transforma en amenazas endógenas para el desarrollo del plantel.

Área académica

1. Incertidumbre en el magisterio ante la nueva ley de Educación y Cultura.
2. Limitaciones en el acceso a la tecnología por falta de asignaciones presupuestarias.
3. Débil aporte en el asesoramiento por parte de Supervisión y Dirección Provincial a los procesos de planeamiento.
4. Alto costo de los insumos escolares.

Planta física y equipamiento

1. Cambios climáticos afectan planta física, especialmente canchas y cubiertas.
2. Presupuesto limitado imposibilita reposición y mantenimiento permanente de la planta física y equipamiento.

Difusión y extensión cultural

1. Desinformación que impide la participación del plantel en actos culturales.
2. Mecanismos de coordinación y flujo de comunicaciones lentos, que retrasan la llegada oportuna de información al plantel, privándolo de su asistencia y participación.
3. Tendencias sociales delimitan en desarrollo de determinadas aptitudes artísticas, culturales o deportivas.

4.1.3.- Matriz FODA.-

Documento existente en el Colegio.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Existencia de documentos importantes y evidencias. • <u>Existencia de departamentos para atención a profesores y estudiantes.</u> • Oferta educativa excelente. • Servicios básicos. • Participación permanente de estudiantes. • <u>Existencias de proyectos anuales y demás documentos.</u> 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Desinterés de maestros</u> • Esporádica supervisión de trabajo. • Desconocimiento de metas. • Poca socialización. • <u>Despreocupación de padres de familia.</u> • Laboratorios obsoletos. • Limitado equipamiento. • <u>Mala relación y falta de valores entre los miembros de la comunidad educativa.</u>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del gobierno • Educación gratuita • Cursos de capacitación para docentes. • Apoyo de ex alumnos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Trámites burocráticos dificultosos • <u>Actitud negativas de maestros</u> • Magisterio y nueva ley de educación. • Presupuesto limitado. • Lentitud de la información. • Desinformación. • <u>Clima laboral negativo.</u> • <u>Falta de gestión por parte de las autoridades.</u>

Matriz FODA

Fuente.- Gina Guzmán Romero

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Oferta educativa excelente• Participación permanente de estudiantes.• Existencia de documentos importantes y evidencias.• Existencia de departamentos para atención a profesores y estudiantes.• Servicios básicos.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Desinterés de maestros.• Despreocupación de padres de familia.• Desconocimiento de metas• Esporádica supervisión de trabajo.• Mala relación entre el personal.• Poca socialización.• Laboratorios obsoletos.• Limitado equipamiento.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Educación gratuita• Cursos de capacitación para los docentes.• Apoyo de ex alumnos para actividades del colegio.• Apoyo del gobierno.• Terreno para una posible construcción de un polideportivo.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Alto índice de repitencia escolar.• Actitud negativa de maestros.• Magisterio y nueva ley de educación.• Falta de profesores del área de inglés.• Trámites burocráticos dificultosos.• Lentitud de la información.• Desinformación.• Presupuesto limitado.• Bus escolar en malas condiciones.

4.4.-RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1.- de los directivos

El colegio Nacional “26 de Noviembre”, fue fundado hace 70 años, tiene un gran número de estudiantes que asciende a la cantidad de 1200 así mismo con 80 profesores, es un colegio que ofrece variedad de especialidades tanto en el área humanística como la técnica, es por eso que encontraremos variedad de criterios entre todos los miembros de esta comunidad educativa.

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a.- el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b.- coordinadores de área.	3	75%
c.- por grupos de trabajo.	1	25%
d.- trabajan individualmente		
e.- no contestan		

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector, y dos miembros del consejo directivo.
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% de los encuestados expresan que los equipos de trabajo en la institución educativa están organizados por coordinadores de área, y solo el 25% por grupos de trabajo, estas estadísticas muestran que se han delegado funciones ya que la mayoría de las ocasiones los coordinadores de área son los encargados de organizar los equipos de trabajo.

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.	3	75%
b.- los resultados obtenidos en la institución.		
c.- valor y tiempo empleados en la institución.		
d.- otros	1	25%
e.- no contestan		

Fuente: encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo.
Elaboración: Gina Guzmán Romero

El 75% de los encuestados, toman en cuenta el número de miembros de la institución, al momento de medir su tamaño y el 25% toman en cuenta otros aspectos, estos datos nos demuestran que según el número de miembros existentes en la institución la comunidad en si puede darse cuenta de su tamaño.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- si	3	75%
b.- no	1	25%
total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo.
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% de los encuestados afirman que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, y el 25% dicen lo contrario, esto quiere decir que si existe un documento en donde consten las normas, reglas y procedimientos

Tabla 9

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

Esta liderado por	f	%
a.- director		
b.- rector	3	75%
c.- consejo directivo	1	25%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo.
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% de los encuestados afirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector, y el 25% por el consejo directivo, lastimosamente estas estadísticas nos muestran que los miembros del consejo directivo no tienen valores dentro de la toma de decisiones, solo el rector lidera el consenso y el respeto.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	75%
b. No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo.
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% de los encuestados afirman que para la resolución de conflictos se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores y el 25% dice lo contrario, esto es beneficioso para la institución educativa ya que es importante delegar funciones al resto de trabajadores.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	75%	1	25%		
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	75%			1	25%
c	La capacitación continua de los docentes	3	75%	1	25%		
d	Trabajo en equipo	2	50%	1	25%	1	25%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50%	2	50%		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50%	1	25%	1	25%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	75%	1	25%		

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo
 Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% afirman que la excelencia académica siempre es promovida bajo la administración y liderazgo del centro educativo, y el 25% que solo a veces, en cambio el 75% dicen que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes y el 25% dicen que nunca, el 75% dicen que siempre se promueve la capacitación continua de los docentes y el 25% dicen que a veces.

El 50% afirman que siempre se promueve el trabajo en equipo, el 25% dicen que a veces y otro 25% que nunca, el 50% dicen que siempre se promueven la vivencia de valores institucionales y personales y otro 50% que a veces.

El 50% afirman que siempre se promueve la participación de los padres de familia, el 25% dicen que a veces y otro 25% que nunca, el 75% afirman que siempre se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 25% dicen que a veces, todas estas estadísticas nos demuestran que en la mayoría de las ocasiones en el establecimiento educativo ha existido gran preocupación por el mejoramiento docente y por el desarrollo profesional de sus miembros, lo cual conlleva un gran beneficio para la institución.

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	25%	3	75%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50%	1	25%	1	25%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75%	1	25%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25%	2	50%	1	25%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	75%			1	25%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo
 Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% afirman que las habilidades de liderazgo son a veces innatas y el 25% que siempre son innatas, mientras que el 50% dicen que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 25% que a veces y otro 25% que nunca, el 75% afirman que siempre se adquieren a partir de la experiencia y el 25% que a veces, el 50% afirman que a veces se desarrollan con estudios en gerencia, el 25% siempre y otro 25% nunca.

El 75% expresan que siempre se requiere de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión y un 25% que nunca.

Se nota que a lo largo del tiempo de trabajo en la institución han sobresalido en lo que es el liderazgo, personas que llevan consigo habilidades natas o que las han obtenido a través de la experiencia, lo cual permite darnos cuenta quienes serán líderes antes de que lleguen a serlo.

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.	2	50%	2	50%		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	50%	1	25%	1	25%
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	50%	1	25%	1	25%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	50%	2	50%		

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar los directivos en un 50% siempre promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar y otro 50% que a veces, el 50% afirma que siempre promueven la disminución del número de estudiantes por aula, el 25% que a veces y de igual forma en un 25% que nunca, el 50% afirma que siempre se promueve la mejora de los mecanismos de control, el 25% a veces y en otro 25% que nunca. El 50% dicen que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el 50% que a veces.

Está claro que las autoridades pertinentes se han preocupado más por el número de alumnos en cada aula que por la existencia de ambientes cordiales de trabajo, lo cual no va en coordinación, puesto que no serviría de nada reducir el número de alumnos si no existen valores en el trato.

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.)	3	75%	1	25%		
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75%	1	25%		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	50%			2	50%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	75%	1	25%		
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo

Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% dicen que siempre los organismos que integran la institución son de dirección, consejo escolar, consejo académico y el 25% dicen que a veces, el 75% afirman que siempre son de gestión y el 25% que a veces, el 50% afirman que siempre son de coordinación y el 50% que nunca, por último el 75% dicen que siempre son técnicos y el 25% que a veces.

Claramente nos podemos dar cuenta que en la institución existen los organismos básicos de función pero les hace una gran falta el de coordinación, el cual les podría llevar a trabajar mucho más organizadamente.

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.	3	75%	1	25%		

b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	50%	2	50%		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	75%			1	25%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	75%	1	25%		

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo

Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% afirman que siempre las actividades del equipo educativo son llevar a cabo la evaluación de los alumnos y el 25% que a veces, el 50% que siempre es establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia y en el mismo 50% que a veces, el 75% que siempre es tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y el 25% nunca, el 75% dicen que siempre es coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y el 25% a veces.

En mi opinión existen muchas cosas desligadas en la institución puesto que un docente tiene que aprender a resolver un problema y según los datos recolectados nos podemos dar cuenta que solo se sienten encargados de lo académico.

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.	3	75%	1	25%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la	3	75%	1	25%

	institución.				
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100%		
d	Mantener actualizada la metodología.	3	75%	1	25%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	75%	1	25%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	75%	1	25%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	50%	2	50%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100%		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	50%	2	50%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% afirman que los departamentos didácticos si organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia y el 25% dicen que no sucede esto, el 75% expresan que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de proyectos y el 25% que no, el 100% de los encuestados afirman que si elaboran la programación didáctica, el 75% dicen que si se mantiene actualizada la metodología y el 25% que no, el 75% afirman que si se promueve la investigación educativa y el 25% que no, el 75% dicen que si colaboran

con el departamento de orientación y el 25% que no, el 50% afirman que si se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica y en un 50% que no.

El 100% afirman que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo, así mismo con un 100% que si elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 75% dicen que los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología y el 25% que no.

Dentro de la complejidad de dichos datos podemos ver notablemente que la comunidad educativa atribuye a los departamentos didácticos toda la responsabilidad de la planificación, la cual se la debería realizar en compañía y coordinación de los docentes.

Tabla 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden. 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.	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 75% afirman que la gestión pedagógica en el centro educativo si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico mientras que el 25% afirma lo contrario.

Esto es algo muy importante para la institución educativa, puesto que la gestión pedagógica busca el desarrollo del mismo y más aún si fomenta la producción de diagnósticos y fomenta las soluciones a los conflictos.

Tabla 18

Material de planificación educativa.

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.			4	100%
b	Plan estratégico.	3	75%	1	25%
c	Plan operativo anual.	3	75%	1	25%
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.			4	100%

Fuente: Encuesta directa a la rectora, vicerrector y dos miembros del consejo directivo
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 100% de los encuestados señalan que en la institución educativa si se realiza reingeniería de procesos, el 75% que si se realiza el plan estratégico y el plan anual y el 25% que no, el 100% expresan que no se realizan proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

Lamentable es decir que en la institución educativa en cuestión no se haya realizado una reingeniería de procesos, y peor aún que no se tome en cuenta la importancia de la creación de proyectos para la capacitación de los docentes que tanto bien harían para el proceso de enseñanza aprendizaje.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

Resultados de las encuestas 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.	4	20%	12	60%	4	20%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento	12	60%	8	40%		

	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.	10	50%	10	50%		
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.	7	35%	9	45%	4	20%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20%	12	60%	4	20%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55%	9	45%		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	65%	6	30%	1	5%
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	9	45%	8	40%

9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10%	10	50%	8	40%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10%	16	80%	2	10%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25%	11	55%	4	20%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	50%	9	45%	1	5%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	25%	10	50%	5	25%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	9	45%	10	50%	1	5%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	15%	11	55%	6	30%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45%	9	45%	2	10%

Fuente: Encuesta directa a los docentes
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

El 60% de los docentes encuestados muestran que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidad para cuestionar ordenes existentes mientras que en un 20% dice que siempre y otro 20% que nunca, el 60% dicen que siempre y otro 20% que nunca, el 60% dicen que siempre el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el 40% que a veces. El 50% afirman que la gerencia educativa siempre promueve en los padres la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable y el 50% que a veces los directivos y docentes promueven la investigación y el 20% que nunca.

El 60% afirman que a veces se nota resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y el 20% siempre y otro 20% nunca.

El 55% afirman que siempre existe el trabajo en equipo para la toma de decisiones y el 45% a veces, el 65% afirman que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, y el 5% afirman que nunca. El 45% afirman la resistencia que a veces existe en los compañeros y el 15% afirma que siempre, el 50% afirman a veces sentirse poco integrados en la escuela y el 10% dicen sentirse así siempre, el 80% afirman a veces estar en desacuerdo continuo en las relaciones con el director, un 10% siempre y otro 10% nunca, el 55% afirma a veces admirar el liderazgo y gestión de las autoridades y el 20% nunca, el 50% se sienten siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el director y el 5% nunca, el 50% afirman que los directivos mantienen a veces el liderazgo y gestión en el área académica, el 25% siempre y 25% nunca.

El 50% afirman que los directivos a veces mantienen liderazgo en el área administrativa y un 5% nunca, el 55% afirman realizar a veces actividades de integración y el 15% siempre, el 45% afirman que siempre y a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y el 10% dicen que nunca.

Que importante es decir que en el colegio en donde se realiza esta investigación el eje transversal en la formación de los estudiantes son los valores, pues son de gran fundamento dentro de la cultura estudiantil, claro está decir que según estos datos el colegio asume al liderazgo como una forma de desarrollo conjuntamente con la comunidad educativa para la búsqueda de la innovación.

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	1	5%	17	85%	2	10%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	16	80%	4	20%		
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	16	80%		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	5%	19	95%		
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20%	6	30%	10	50%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10%	8	40%	10	50%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20%	13	65%	3	15%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con	7	35%	12	60%	1	5%

	los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25%	13	65%	2	10%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85%	3	15%		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	12	60%	8	40%		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30%	14	70%		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55%	9	45%		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65%	6	30%	1	5%

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes
Elaboración: Gina Guzmán Romero

El 85% de los estudiantes encuestados señalan que a veces el director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y el 5% afirman que siempre sucede esto, el 80% afirman que las autoridades siempre hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes y el 20% a que a veces, el 80% dicen que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que y observas cotidianamente en el ambiente escolar y el 20% que siempre.

El 95% dicen que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, el 50% afirman que nunca en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y el 20% siempre, el 50% afirman que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes y el 10% que siempre, el 65% dicen que el profesor a veces propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y el 15% que nunca, el 60% dicen que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes y el 5% que nunca.

El 65% afirman que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, y el 10% nunca, el 85% dicen que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y el 15% a veces, el 60% dicen que siempre es el profesor es quien decide que se hace en la clase y el 40% afirman que esto sucede solo a veces, el 70% afirman que a veces se realizan trabajos en grupo y el 30% siempre, el 55% afirman que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas, y el 45% solo a veces, el 65% afirman que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 5% afirman que nunca.

En mi opinión varios encuestados afirman que el establecimiento educativo es autoritario puesto que no es escuchada la opinión de los alumnos, solo se hace lo que las autoridades y los docentes quieren, lo cual no está regido bajo los lineamientos del constructivismo.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

Resultados de la encuesta a padres de familia.

DECLARACIONES	siempre		A veces		nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.- el director/rector toma en cuenta las decisiones de los padres de familia	4	25%	10	62.5%	2	12.5%
2.- en las cesiones se da oportunidad a que los padres de familia expresen su opinión	13	81.25%	3	18.75%		
3.- los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	4	25%	11	68.75%	1	6.25%
4.- la gestión del colegio se	9	56.25%	5	31.25%	2	12.5%

caracteriza por la innovación.						
5.- las autoridades de la institución promueve en los padres de familia la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	75%	3	18.75%	1	6.25%
6.- admira usted el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas	6	37.5%	8	50%	2	12.5%
7.- usted nota que los directivos mantienen el liderazgo y gestión el área administrativa-financiera.	7	43.75%	6	37.5%	3	18.75%
8.- la institución promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	37.5%	8	50%	2	12.5%
9.- usted se siente comprometido con todas las decisiones que tomen las autoridades en la institución	8	50%	5	31.25%	3	18.75%
10.- la ética y los valores se practican en toda la comunidad educativa del establecimiento educativo.	10	62.5%	5	31.25%	1	6.25%

Fuente: Encuesta directa a los padres de familia
Elaboración: Gina Guzmán Romero

El 50% de los encuestados tuvieron una respuesta positiva y otro 50% una respuesta débil con respecto a la diferencia entre la comunicación y la información, el 75% tuvo una respuesta débil al hablara de la existencia del manual o reglamento en el que conste como cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo y el 25%

tuvo una respuesta positiva, el 75% tuvieron una respuesta positiva al referirse a un conflicto entre la dirección del centro y el profesorado y el 25% tuvo una respuesta débil, el 50% tuvo una respuesta positiva y a su vez una respuesta débil al hablar de las características que debe tener un líder, el 75% tuvieron una respuesta débil al decir el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado y el 25% tuvo una respuesta positiva.

El 100% de los encuestados tuvieron una respuesta positiva para expresarse sobre cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, el 75% obtuvieron una respuesta positiva al decir cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos y el 25% tuvo una respuesta débil, el 100% tuvieron respuestas positivas al expresar cuales son los anti valores existentes.

En mi opinión el grupo de padres de familia que pertenecen a esta comunidad educativa son muy responsables y es algo muy importante para la permanencia de la institución en nuestra sociedad pero lamentable decir que pocas veces se tome en cuenta por parte de las autoridades la opinión de los mismos, y más aún cuando ellos tienen toda la potestad para expresar su criterio en lo que se refiere a la educación de sus representados.

4.2.5. De la Encuesta a Directivos

Matriz 2

Resultados de la encuesta a directivos.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	50%	2	50%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que	1	25%	3	75%

	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?	3	75%	1	25%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	50%	2	50%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	25%	3	75%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	100%		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	75%	1	25%
8	En el caso de	4	100%		

	existir anti valores, ¿cuáles son?				
--	---------------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gina Guzmán Romero.

Lamentablemente según los encuestados, la institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple las tareas de liderazgo, la mayoría de los directivos dan respuestas positivas al decir que sabrían como actuar en conflictos creados con el profesorado de las misma manera que tienen claro cuáles son los valores existentes en la institución, y de la misma manera tienen claro cuáles son los anti-valores.

• **Matriz de problemáticas**

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.- Falta de liderazgo educativo.	Autoritarismo.	Desorganización laboral.
	Falta de preparación.	Desinformación.
	No tener la vocación.	Mala toma de decisiones.
Problema 2.- Conflictos en la institución educativa	Falta de asignación de funciones.	Descoordinación en las actividades.
	Falta de construcción de alternativas de solución de conflictos.	Discusiones continuas.
	Stress en el trabajo.	Saturación de trabajo.
Problema 3.- Falta de proyectos de capacitación para docentes y directivos.	Mediocridad.	Desconocimiento y desactualización.
	Falta de interés.	Poco avance.
	Falta de gestión.	Perdida de buenas oportunidades.
Problema 4.- Falta de comunicación entre la rectora y la comunidad educativa	Malas relaciones.	Desinformación.
	No brindar la oportunidad de expresarse.	Poca socialización de las actividades.
	Intolerancia.	Malos entendidos.
Problema 5.- Resistencia a los nuevos modelos de enseñanza.	Edad de los docentes.	Aprendizaje tradicional y monótono.
	Esporádica supervisión de trabajo.	Desmotivación en los alumnos.
	Desinterés de los docentes.	Mediocridad en los estudiantes.

5.- DISCUSIÓN.-

A continuación vamos a analizar todos los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del Colegio Nacional “26 de Noviembre” de la ciudad de Zaruma, para discutir sobre las problemáticas existentes en la institución y de qué manera pueden afectar a todo el establecimiento, y para ello también luego haremos la respectiva propuesta de mejora.

Con respecto a la tabla número seis, el 70% habla sobre los equipos de trabajo en la institución, vemos que la mayor parte de trabajo recae en los coordinadores de área, y en muy pocas ocasiones estas actividades son por grupos, lo cual no es beneficioso para el establecimiento educativo, según Mauricio Rodríguez (2006) se es un líder cuando se está convencido de que , trabajando en colaboración con otros se puede “marcar la diferencia”, por lo tanto si en la institución educativa se trabajará mediante grupos, estaríamos siendo dirigidos por verdaderos líderes.

Ahora al hablar de cómo mediríamos el tamaño de la institución en la tabla número siete, se ve claramente que la mayoría de los directivos optan por contar el número de miembros existentes en la institución y en muy pocos casos de otras manera, que es la de contar las diferentes áreas de trabajo, de cualquiera de las dos maneras creemos conveniente obtener resultados del tamaño de la institución puesto que todo es relativo, entre más grande es la institución, mas personal se requiere, y de la misma manera se requieren más áreas de trabajo.

Una de las fortalezas que existen en el Colegio Nacional “26 de Noviembre” es la existencia de documentos importantes y de evidencias para poder sustentar y justificar el trabajo diario, por lo tanto los datos coinciden con la tabla número ocho, la cual nos habla sobre si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos, esto es del conocimiento de tres directivos encuestados de entre cuatro, dicho documento si existe en el colegio, pero con otro nombre que es el manual de funciones, manual de convivencia y el reglamento interno, los cuales conllevan de distinta manera las tareas y las normas que deben cumplir los miembros de la institución, todo esto lo podemos fundamentar de acuerdo a González, Juan Carlos (1998) donde dice que

un docente debe dominar las funciones y tareas de trabajo. Este documento es de gran importancia para el establecimiento, puesto que podemos delegar funciones sin robar atribuciones a cualquier empleado del colegio.

Vamos ahora a analizar la tabla número nueve, que nos habla sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, podemos analizar diciendo que este está liderado por la rectora en su mayoría, y en bajos porcentajes por el consejo directivo, esto es beneficioso para la institución educativa puesto que ellos son las personas que nos dirigen, y debe ser liderado por ellos el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, además que no solo es de una persona las decisiones, si no del grupo de directivos.

Según House y Evans (2002) un directivo orienta a los empleados sobre que y como debería hacerse para realizar su trabajo, por lo tanto en la tabla numero 10, que nos muestra si se delega a un grupo de colaboradores para la toma de decisiones en la resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes y oportunas, podemos decir que en la mayoría de los casos si se delega a un grupo de colaboradores, a los cuales primeramente se los asesora para que puedan llevar a cabo el trabajo, esto es muy importante dentro de la institución educativa, ya que las decisiones no solo serán responsabilidad de una persona, si no que cada uno manejaría su área de trabajo cumpliendo completamente con su trabajo y rindiendo cuentas sobre las atribuciones asignadas a él.

Seguimos con el análisis de la tabla número once, hablando de la administración y el liderazgo del establecimiento y que aspectos que se promueven a través de estos dos, según las estadísticas podemos decir que en el establecimiento casi siempre se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, lo cual es muy beneficioso para el colegio, puesto que lo que todos buscamos para educar a nuestros hijos es la excelencia académica, y que por su puesto los profesores o maestros estén siempre en constante actualización, o como lo explicaba González, Juan Carlos (1998) un docente al demostrar su competencia profesional y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional;

Por lo tanto la delegación de autoridad a los grupos de decisión también es de suma importancia para el colegio en cuestión.

Para el siguiente análisis podemos fundamentar con la afirmación de Zaleznic (2007) un directivo nace y un líder se hace, puesto que en la tabla número doce que nos habla de las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia además de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, para el colegio en cuestión esto sería beneficioso puesto que el 43% de los profesores fluctúan de entre 50 a 60 años de edad, los cuales han adquirido mucha experiencia en la institución.

En la tabla número trece tenemos estadísticas que muestran como el directivo para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve casi siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, y así mismo la existencia de ambientes cordiales de trabajo, por lo tanto científicamente podemos constatar que funciona lo que el Dr. Gerardo Mangisch (1992) afirmo “la gestión utiliza todos los recursos físicos y humanos de manera productiva, esto conduce a la eficacia en la gestión” y la información de resultados de desempeño y la existencia de ambientes cordiales de trabajo serian dichos recursos.

En la tabla numero 14 podemos demostrar los organismos existentes en el Colegio nacional “26 de Noviembre” los cuales están presentes siempre, y son el de dirección, el de gestión y técnica, estos organismos son de vital importancia para el establecimiento educativo, para el buen funcionamiento del mismo.

Según la afirmación de Patricio Barreno (2002) es de vital importancia la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto, coincide con los resultados obtenidos por las estadísticas de la tabla numero quince, en donde encontramos que casi siempre las actividades del equipo educativo, el equipo didáctico y la junta de profesores llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las mediadas oportunas para resolverlos, y de la misma manera coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

A través de las encuestas realizadas a los directivos del colegio Nacional “26 de Noviembre” podemos decir que la mayoría de sus miembros si saben cuáles son las acciones de las que se encargan los departamentos didácticos, según el más alto porcentaje la función más común para esta clase de departamento es elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, esto es de gran ayuda para la institución educativa, obviamente es realizada en conjunto con los docentes de cada materia para estar preparado y no ir a improvisar el momento de dictar clases, a su vez podemos decir que este departamento es encargado de 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.

Como decía el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch (1992) “se permite a la organización sobrevivir en un entorno cambiante”, eso es lo que hace el departamento didáctico al encargarse de mantener actualizada la tecnología, al promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, así mismo este departamento tiene funciones muy amplias como el de colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, y para concluir con lo que se refiere a las funciones o acciones que cumple este departamento, las estadísticas muestran que en muy pocas ocasiones se encarga de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Según la tabla número diez y siete, tres directivos de entre cuatro contestaron que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico, todo esto concuerda con el material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch (1992) que dice “la gestión eficiente conduce a una mejor producción económica que ayuda a su vez para aumentar el bienestar de las personas, la buena gestión hace una tarea difícil, mas fácil, evitando el desperdicio de recursos escasos, mejora la calidad de vida de acuerdo al entorno geográfico, la organización viene con nuevos productos e investigaciones útiles para la sociedad”.

En mi opinión la tabla número diez y ocho es la que más me llama la atención por los resultados que se obtuvo con esta a través de la encuesta realizada a directivos, aquí se habla sobre las acciones que se han realizado en la institución educativa, en donde podemos afirmar que si se ha realizado permanentemente el plan estratégico y el plan operativo anual, pero la cifra alarmante es del 100% al decir que no se ha realizado reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, esto quiere decir que no se está cumpliendo con lo expuesto por Mauricio Rodríguez (2006) que dice “cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura a terrenos desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real”, es una lástima para el colegio, y realmente es una problemática que no se realicen proyectos de capacitación dirigidos a los docentes y directivos puesto que si no se actualizan seguirán utilizando métodos antiguos, los estudiantes estarán totalmente desmotivados y lo peor es que no avanzaremos con la educación en nuestro país.

Hemos analizado los resultados obtenidos con las encuestas realizadas a directivos, pero ahora es momento de centrarnos en analizar la tabulación basada en las encuestas efectuadas a los docentes:

Uno de los resultados que más me llamo la atención es que el 65% de los docentes afirman que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, lo cual concuerda con el material teórico producido por Patricio Barreno (2002) que dice “educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres”, es claro todo este argumento, puesto que la mejor manera de educar es a través de valores, los cuales al practicarlos promueven el buen vivir en nuestra sociedad y el colegio, son de vital importancia a lo largo de vida de un establecimiento educativo.

Por otro lado podemos detectar una problemática que es de suma importancia analizarla, tenemos un alto porcentaje al decir que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza así mismo la resistencia en los compañeros o rector cuando intentan desarrollar dichos métodos, o sea parece que la dirección está funcionando mal en

este sentido puesto que carece de liderazgo transformador, previamente citado, el cual es afirmado por House y Evans (2002) que dice “este tipo de liderazgo sucede cuando un líder cambia a sus subordinados en tres maneras: hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas, hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro, motivarlos para que trabajen bien y que piensen no solo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.”

Algo que también me ha llamado la atención es que existen no porcentajes completos pero si en altas cantidades en la opción a veces y nunca en las declaraciones de sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros, y en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, lo cual si es un problema para la institución educativa, puesto que a largo plazo se van a producir conflictos entre todo el personal, especialmente no se sentirán bien con la toma de decisiones por parte de la autoridad pertinente, empiezan las discusiones, los problemas dañando el clima laboral.

Esta problemática podría ser tomada en cuenta para la realización de una propuesta de mejora para la institución educativa, proyecto por el cual el establecimiento podría aminorar las consecuencias que acarrearía dicho problema.

Hemos analizado los resultados extraídos de las opiniones de los docentes que laboran en el Colegio nacional “26 de Noviembre”, ahora nos trasladamos a las opiniones de los estudiantes, pilar fundamental de la educación.

Zaleznik (2007), identifica al líder como una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y esto es precisamente lo que no encontramos en los resultados obtenidos a través de la encuesta a estudiantes, ya que existe un gran porcentaje de alumnos que expresan que siempre las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, esto es un problema bien grave para la institución, se está aplicando el autoritarismo, no se está trabajando con nuevas metodologías, no se escucha la opinión y el criterio de los estudiantes, y eso está mal puesto que los alumnos tienen derecho a expresarse acerca de cualquier eventualidad dentro del colegio, contrastado con lo que ellos mismos expresan en cambio con los profesores al decir un 85% del alumnado

encuestado que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, esto quiere decir que los que no escuchan a los alumnos son las autoridades a diferencia de los profesores y lo mismo sucede con algunos docentes ya que aquí encontramos que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, esto puede ser causado por la población del personal docente puesto que si analizamos la tabla número dos en donde tenemos clasificados a los docentes por años de edad no podemos dar cuenta que son la mayoría de entre 50 a 60 años, lo cual los lleva a seguir la misma metodología que aprendieron hace muchos años lo cual no concuerda con el material teórico producido por González, Juan Carlos (1998) que dice “no es difícil entender , por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones” y a su vez es muy perjudicial para todo el ambiente escolar.

Otra expresión de autoritarismo por parte de los docentes es expresado por la mayoría de los estudiantes encuestados y es que existe un gran porcentaje de estudiantes afectados porque el profesor es quien decide que se hace en la clase, o sea en otras palabras la mayoría de los docentes no están aplicando en constructivismos que ya está en vigencia desde hace unos cuantos años, siguen siendo el profesor autoritario, que manda, que ordena y que no toma en cuenta la opinión y experiencias del estudiantado, todo esto es un problema de bastante gravedad para la institución educativa investigada, puesto que se innovaron métodos como el del constructivismo para mejorar la educación en nuestro país, para que el profesor sea un maestro guía que construya el conocimiento junto con los estudiantes.

Es muy amplio lo que se puede analizar con respecto a las encuestas de los estudiantes pero es hora de pasar al análisis de otros miembros muy importantes de la comunidad educativa como son los padres de familia.

De acuerdo con las estadísticas obtenidas en a través de las encuesta efectuadas a los padres de familia y luego con su respectiva tabulación no se encontraron datos que nos puedan alarmar con respecto a los valores la gestión y el liderazgo dentro

del Colegio Nacional “26 de Noviembre”, por consiguiente los analizamos a continuación:

Los padres de familia se sienten motivados ya que expresan en su gran mayoría que en las sesiones se da oportunidad para que los padres de familia expresen su opinión, la cual conlleva a consensos entre ellos y los directivos de la institución para el bienestar educacional de sus hijos, esto va de la mano con lo expresado por House y Evans (2002), que dicen “el liderazgo carismático, es la conducta simbólica del líder que puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses”, esto es de gran beneficio para la institución y toda la comunidad educativa en general, todos estarían bien, tanto los directivos como los padres de familia sintiéndose seguros de lo que sucede con sus hijos en la institución.

De la misma manera se expresan los padres de familia al decir que las autoridades de la institución promueven en los padres de familia la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante lo cual concuerda con el mismo autor citado anteriormente que dice “el liderazgo de apoyo es el que se preocupa por el bienestar y las necesidades, mostrándose amigable y asequible a todos”.

Esos son los aspectos más importantes y sobresalientes dentro de lo que es la encuesta a los padres de familia.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1.- Conclusiones.

- Las autoridades de turno en el plantel actúan fuera de los esquemas de la misión y visión del plantel, lo cual caracteriza al establecimiento como autoritario, con pocas oportunidades de establecer consensos con los estudiantes.
- La institución no realiza proyectos de capacitación para directivos y profesores, esto recae en procesos de enseñanza obsoletos y poco actuales, lo cual afecta a la comunidad educativa.
- Los docentes no aplican valores dentro de la clase, ni consideran la realidad del entorno familiar y comunitario de los alumnos, haciendo caracterizar al personal como inhumano y fuera de los lineamientos del constructivismo.
- No se realiza reingeniería de procesos en el establecimiento educativo, llevando al atraso absoluto y el estancamiento en cuanto a la gestión.
- Existe mal clima laboral y desacuerdo continuo entre docentes y directivos, causando conflictos por la falta de valores, todo esto conlleva a problemas dentro de la coordinación de la gestión.

6.2.- Recomendaciones:

- como recomendación principal sugiero la realización de la propuesta que en este documento he expuesto titulada “Taller de valores para la reducción de conflictos en el Colegio Nacional 26 de Noviembre en el periodo 2011 - 2012”
- Crear un proyecto de charlas para la adquisición de conocimientos sobre consensos y para hacer seguir a cabalidad la misión y visión de la institución.
- Incentivar a la elaboración de un plan de mejora de conocimientos pedagógicos y docentes, que facilite la motivación a los profesores.
- Elaborar un plan para capacitar al personal en el uso de los valores en la enseñanza, ya que pondría en práctica los mismos.
- Crear un plan de actualización en lo referente a gestión y conducción de procesos.
- Incentivar a todo el personal para el apoyo y la colaboración en las decisiones tomadas por la autoridad para que se pueda llevar a cabo proyectos y planes.

7.- PROPUESTA DE MEJORA

7.1.- Título de la propuesta:

“Taller de valores para la reducción de conflictos en el Colegio Nacional 26 de Noviembre en el periodo 2011 - 2012”.

7.2.- Justificación:

Una organización conflictiva puede ofrecer al educando pocas posibilidades de éxito, ya que el personal centra su interés en aquellos aspectos considerado de mayor relevancia, como los episodios del conflicto que le preocupan, desviando la atención del alumno que es la fuente primordial de la acción educativa. El gerente educacional no debe permanecer al margen de los factores que afectan la buena marcha del proceso educativo, por lo cual es necesario que canalicen las divergencias existentes entre los miembros del personal como uno de los síntomas que pueden generar a lo largo plazo, insatisfacción por la tarea desempeñada en detrimento de los educandos. En este caso, el aporte de este estudio consiste en ofrecer al gerente educativo las herramientas necesarias para que, una vez detectado el problema, logren canalizarlo efectivamente.

Dadas las políticas educativas que en el Ecuador tienden a darle una mayor autonomía a los planteles donde se imparte educación formal, se considera que el manejo de los conflictos interpersonales puede y deben ser resueltos desde el seno de la organización escolar. Por lo tanto, la intencionalidad de la propuesta de solución debe estar suficientemente documentada, para que el proceso de redescubrimiento de las concepciones gerenciales o su puesta en práctica alcancen los mejores resultados.

De esta manera, el diseño y elaboración de la propuesta gerencial apunta a servir de herramienta para minimizar el problema de los conflictos interpersonales, se justifica con amplitud, pues a menor distorsión conflictual de la relación entre las personas que conforman los cuadros laborales en Educación, la marcha de las organizaciones será más efectiva y se obtendrán mejores indicadores de competitividad en las instituciones escolares públicas.

Por otra parte, un programa que defina los estadios de aplicación inmediato, mediano y a futuro, de las estrategias dirigidas a minimizar o resolver los conflictos interpersonales, contribuirá también con el cambio positivo de los docentes y la asunción de mejores actitudes tanto para el trabajo administrativo como para la mejor orientación de los roles que les corresponde cumplir.

7.3.- Objetivos de la propuesta:

- Lograr la mejora del clima de interacción humana en la organización escolar a fin de reducir los conflictos en las instituciones escolares objeto de estudio.
- Lograr cambios actitudinales en el personal docente de la institución, que contribuyan con la reducción y solución de los conflictos interpersonales que se generan en cada escuela.

7.4.- Actividades:

Se ejecutará en tres fases básicas: a corto plazo, a mediano plazo y largo plazo. En la primera fase, denominada Inducción, la propuesta se aplicará inicialmente con miras a desarrollar un proceso de sensibilización del personal docente para la preparación de la mediación, con docentes que incluyen supervisores, directivos y docentes de aula, en el colegio.

Las actividades deberán aplicarse en sesiones de trabajo de 3 horas cada una con grupos de quince personas por facilitador. El control administrativo del desarrollo de las actividades debe ser responsabilidad de la Supervisión la inspección general. El equipo de Directivos generar las formas operacionales de las fases de inducción para los docentes. La segunda fase, con previsiones a mediano plazo, denominada operativa. La propuesta se aplicará tanto a la inspección general como al equipo de directivos, le es pertinente la tercera fase de evaluación y realimentación del desarrollo de las actividades y la difusión de los resultados de la aplicación del mismo.

Fase de Inducción (A Corto Plazo)

Meta: Habilitar, en lo cognitivo, a los docentes que laboran en las diferentes escuelas básicas estudiadas para comprender e interpretar el sentido y extensión de las alternativas para resolver conflictos interpersonales.

objetivo	Contenido	actividades	Tiempo previsto
Que el participante internalice la importancia y necesidad de relacionarse consigo y con los demás de una manera apropiada asertiva y humana	<ul style="list-style-type: none"> • Conocerse a sí mismo y conocer a los demás. • Desarrollo de la personalidad ¿Quién soy? ¿Cuáles son los roles que me toca desempeñar en esta sociedad? • Autoestima y personalidad. La importancia de sentirse importante 	<p>Taller teórico-práctico.</p> <p>Ejercicios vivenciales.</p> <p>Dinámica de grupo.</p> <p>Discusión dirigida.</p>	20 horas
Que el docente interprete la potencialidad de la comunicación como alternativa para mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y asertividad. Elementos de la comunicación. Modos de comunicación. Fuentes generadoras de conflictos. La comunicación como vía para mejorar las relaciones interpersonales. 	<p>Dramatización.</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Dinámica de grupo</p>	
Que el docente discuta las concepciones de la motivación como herramienta psicológica para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y efectividad laboral. • Factores higiénicos y factores motivacionales. 	<p>Dimensión grupal.</p> <p>Presentaciones de casos.</p>	20 horas
Que el participante	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima y trabajo. 	Mesa redonda	

analice la relación que existe entre autoestima y trabajo.			
Que el docente comprenda las formas gerenciales usadas para la conformación de equipos proactivos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y formación de equipos de trabajo. • Liderazgo y motivación de grupo. 	Discusiones dirigidas. Simulaciones.	
Que el participante interprete los factores asociados a la generación de stress en el trabajo y su incidencia en el desarrollo de las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Stress en el trabajo. • ¿Cómo disminuir el stress? • Salud mental y trabajo. 	dramatizaciones	

Fase Consolidación (Acción a Mediano Plazo)

Meta: Desarrollar en los docentes habilidades gerenciales para la mediación de conflictos interpersonales.

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo previsto
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos en organizaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • El papel de mediador de conflictos. • La promesa de mediación • Más allá de Maquiavelo o el fin no justifica los medios. 	Mesa redonda. Lectura crítico – reflexiva. Dinámica grupal.	20 horas.

Que el docente desarrolle estrategias gerenciales para la mediación de conflictos interpersonales en una organización educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes generadoras de conflictos. Solución de conflictos interpersonales. Estrategias de solución de conflictos. 	Revisión documental Mesa redonda Discusión dirigida con producción de síntesis escrita.	
Que los participantes conozcan las formas prácticas de intervención para la solución de conflictos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mediación técnica. • Mediación cooperativa. • Mediación como derivación de la cultura de los grupos formales e informales en la organización. 	Revisión de material impreso Simulaciones Discusión dirigida con producción de informe final.	

Fase Evaluación (Acción a Largo Plazo)

Meta: Evaluar el programa como alternativa gerencial para la mediación de conflictos interpersonales.

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo previsto
Que los participantes analicen los procesos empleados para la mediación de conflictos en organizaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de solución de conflictos organizacionales • Problemas de solución de problemas interpersonales. • Procesos de mediación. 	Análisis de material impreso. Discusión grupal.	30 horas
Que los docentes de los colegios	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido y alcance de un programa 	Revisión crítica – reflexiva de	

<p>seleccionados, evalúen la potencialidad del Programa Estratégico para la solución de conflictos interpersonales</p>	<p>estratégico para la solución de conflictos interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de logros. 	<p>documentos. Evaluación de programas centrada en logros. Elaboración de programas o propuestas.</p>	
<p>Que los participantes de la actividad generen aportes críticos a las formas empleadas para resolver conflictos en las organizaciones educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de alternativas para la solución de conflictos según las características de las organizaciones educativas. 	<p>taller</p>	

7.5.- Localización y cobertura espacial:

Esta propuesta es realizada en y para el Colegio Nacional “26 de Noviembre” situado en el Cantón Zaruma, Provincia de El Oro, el cual funciona con 1200 alumnos a su cargo, contados desde octavo año a tercer año de bachillerato.

7.6.- Población objetivo.

De acuerdo a los resultados derivados del estudio diagnóstico, los beneficiarios de la propuesta serán inicialmente los docentes que laboran en el Colegio Nacional “26 de Noviembre”. Otros beneficiarios de la propuesta son los alumnos sí como los padres y representantes que configuran la estructura de la asociación civil.

7.7.- Sostenibilidad de la propuesta:

Los recursos que permiten la sostenibilidad de esta propuesta son:
Humanos: docentes, directivos, capacitadores.

Tecnológicos: internet, computadoras, aulas virtuales, retroproyector

Materiales: hojas esferos, tinta para impresora, copias, papelografos.

Físicos: aulas del Colegio Nacional “26 de Noviembre”

Económicos: aporte por parte de los padres de familia de la institución, recursos propios del colegio.

Organizacionales: proyecto de la propuesta, consejo directivo, autoridad pertinente.

7.8.- Presupuesto

recursos	Valor unitario	Valor total
Hojas de papel	0.05	10.00
Tinta para impresora	2.00	6.00
Papelografos	0.50	5.00
Capacitadores	80	240.00
Esferos, borradores, marcadores, lápices	1.00	10.00
TOTAL		271.00

7.9.- Bibliografía.

ABAJO, F. J. (2001). *La resolución de conflictos en el ámbito escolar*. Disponible:

<http://www.rionegro.com.ar/arch200110/o30g01.html>. Consulta: 2012, marzo 2

ACHINSTEIN, B. (2002). *Community, Diversity, and Conflict among School teachers: The Ties that Blind*. USA: Teacher College Press. Disponible: <http://www.tcrecord.org>. [Consulta: 2012, marzo 4].

APPLE, M (1994). *Educación y poder*. Barcelona: Paidós Baruch, R., Bush, R.

CUMMINGS, L. y Schwab, D (1993). *Recursos Humanos*. Desempeño y evaluación. México: Trillas.

CHIAVENATO, I. (1998) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw – Hill.

FOLGER, J (1996). *La Promesa de Mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Madrid: Granica.

BIBLIOGRAFÍA

ARY, Marshall (1994): Clasificación de los tipos de Investigación – texto, Buenos Aires, Argentina.

BARRENO, Patricio. Educación en la Práctica de Valores. Quito - Ecuador, 2002

EVANS AND HOUSE (2002): La teoría de los “camino de meta”

EZEQUIEL Ander-Egg(1989) Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina.

FRIGERIO, M. Poggi, y otras. (1992) Las instituciones educativas, Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.

GONZALEZ, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.

LAPATI, Pablo (1997): Cátedra fin de Milenio,

LARA, Sebastián (1990): La Investigación – texto, Venezuela, impreso en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

MANGISCH Gustavo Gerardo, Material teórico (2000), U.S.A.

SUAREZ, Damián (1990), Lo investigado – texto, Madrid.

WILLIAM, James(2006) “las variedades de la experiencia religiosa”

ZALEZNIC, (2007): La Diferencia entre Directivo y Líder

Páginas web:

http://wiki.answers.com/Q/Importance_of_management#ixzz1WcO0iygd miércoles
fecha y hora de consulta 31 de agosto del 2011, 19h54.

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>
Fecha y hora de consulta miércoles 31 de agosto del 2011 - 10h30

<http://johanatov.blogspot.es/> universidad nacional experimental Simón Rodríguez

Fecha y hora de consulta 31 de agosto del 2011, 9h40

<http://achavero.blogspot.com>, fecha y hora de consulta Jueves 1 de Septiembre del 2011 – 20h50

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>, fecha y hora de consulta 2 de septiembre del 2011 – 18H23.

<http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>, fecha y hora de consulta 2 de septiembre del 2011 – 19h00

ANEXOS

ANEXO # 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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. ¿Cómo están organizados los 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 a 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:

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

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

Si () No ()

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

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

46-50 años ()
61 y más ()

51-55 años ()

56-60 años ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
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.			

ANEXO # 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

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			

administrativa-financiera.			
8.- la institución promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas			
9.- usted se siente comprometido con todas las decisiones que tomen las autoridades en la institución			
10.- la ética y los valores se practican en toda la comunidad educativa del establecimiento educativo.			

ANEXO # 5





