



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE - IBARRA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA:

“Gestión del liderazgo y valores en la administración del colegio fiscal técnico experimental “Eloy Alfaro”, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, durante el año lectivo 2011 – 2012”

Tesis de Grado

AUTOR:

Lcdo. Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá.

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Hernán Serafín Bustillos Ronquillo.

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO QUEVEDO

Quevedo – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Septiembre de 2012

MGS.

Hernán Bustillos Ronquillo.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del colegio fiscal técnico experimental “Eloy Alfaro”, cantón Quevedo, provincia de los Ríos, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá; 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.

MGS. Hernán Serafín Bustillos Ronquillo

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá

C.I. 092350942 - 6

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Septiembre de 2012

Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá

AUTOR DE LA TESIS

CI: 0923509426

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO profundo a DIOS padre celestial por permitir construir espacios de reflexión y aprendizajes en mi vida, por la salud y trabajo, además a los maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja en especial al DIRECTOR DE TESIS Mgs. Hernán Bustillos Ronquillo, la Dra. Mariana Buele Maldonado, Mg. Daniel Guamán y el Mg. Manuel Culcay por sus acertadas orientaciones a cientos de profesionales de nuestra patria, mi familia que es la razón motivante para continuar en el rumbo del aprendizaje continuo.

DEDICATORIA

A la ciudad dónde comparto mi labor social, compañeros de camino y con quienes estructuramos equipos de trabajo durante años. En especial a mis padres que tienen la dicha de ver a sus hijos profesionalizarse y a mi pequeña hija Antonella que nace justamente en esta época y a quien la historia de vida dará referencia y orientación de perseverancia, garra y dedicación para trabajar continuamente.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quevedo 03 de Agosto del 2011

Sr. Dr.
Nelson Escudero Escudero
RECTOR DEL COLEGIO TÉCNICO EXPERIMENTAL ELOY ALFARO

De mis consideraciones:

Reciba un atento saludo acompañado del deseo continuo en éxitos en las funciones que acertadamente viene desempeñando.

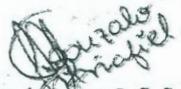
Yo Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá portador de la cédula de ciudadanía # 0923509426, estudiante de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, me dirijo hacia usted para solicitarle muy comedidamente me permita realizar una investigación con el tema: **Gestión de Liderazgo y Valores en el colegio Técnico Experimental "Eloy Alfaro" del cantón Quevedo**, la misma que servirá como parte inicial en la elaboración de proyecto de grado previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Los departamentos con mayor participación serán el Vicerrectorado académico y el D.O.B.E para el acompañamiento y desarrollo de la investigación.

Como investigador y estudiante profesional me comprometo a desarrollar jornadas de Gestión y Valores en el colegio y redactar un informe respectivo luego del diagnóstico y la ejecución de la primera fase del proyecto que estará lista en septiembre 15 del 2011.

Por su apertura y esperando una acogida favorable al presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente:



Lic. Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá.

Estudiante de la Maestría en Gerencia Y Liderazgo Educativo en U

COLEGIO FISCAL ELOY ALFARO
RECIBIDO
FECHA: 03/08/11 HORA: 12:27 NOY/11
SECRETARIA

INDÍCE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
1.INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La gestión educativa.....	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3.Tipos de Gestión.....	7
2.2.Liderazgo Educativo.....	11
2.2.1. Concepto	12
2.2.2. Tipos de Liderazgo	15
2.2.3. Características	19
2.3.Diferencias entre el Directivo y el Líder	23
2.4.Los valores y la Educación	26
3.METODOLOGÍA.....	29
3.1 Participantes.....	29
3.2 Materiales - Instrumentos.....	34
3.3 Método y Procedimiento	37
4. RESULTADOS.....	40
4.1 DIAGNÓSTICO	40
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa dónde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	40
4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.	45
4.1.3.Análisis Foda.....	52
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas	56
4.2.1. De los directivos.....	56
4.2.2. De la encuesta a Docentes.....	67
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes.....	69
4.2.4.De los padres de Familia	71
4.2.5. De la Entrevista a Directivos.....	73

4.2.6. Matriz de problemáticas	75
5. DISCUSIÓN.....	77
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	86
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	89
7.1 Título de la propuesta.....	89
7.2 Justificación.....	89
7.3 Objetivos de la Propuesta	91
7.3.1 Objetivo general.....	91
7.3.2 Objetivos específicos.....	91
7.4.2 Actividad2	93
7.4.3 Actividad 3.....	95
7.5 Localización y cobertura espacial	101
7.6 Población objetivo.....	101
7.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	101
7.8 Presupuesto	103
7.9 Cronograma	104
8. BIBLIOGRAFÍA	107
9. APÉNDICES.....	109
9.1 Formato de encuesta a directivos	109
9.2 FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES	113
9.3 FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES	115

RESUMEN

Uno de los temas sensibles sobre la calidad de educación en los últimos años ha sido el relacionado con políticas y estrategias orientadas a la formación de directivos de centros educativos, esto, razón suficiente para aplicar en los directivos del Colegio Fiscal Técnico Experimental “Eloy Alfaro” el tema de Gestión, Liderazgo y Valores en su administración.

El Colegio Fiscal Técnico Experimental “Eloy Alfaro” es una institución con 32 años de creación, ubicada en el Km 1 ½ de la vía a Santo Domingo, parroquia Venus Cantón Quevedo - Provincia de los Ríos.

Para el diagnóstico de la información se aplicó instrumentos de investigación como la encuesta dirigida a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

Esta investigación presenta la situación actual del Colegio Fiscal Técnico “Eloy Alfaro” en relación a los niveles de Gestión, Liderazgo y Valores, otorgando información suficiente para detectar una matriz de problemáticas que genera la propuesta de Estrategia de formación en valores y liderazgo educativo en la gestión curricular, docente y educativa del Colegio “Eloy Alfaro” con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los centros educativos del Ecuador presentan una dinámica que se debe ajustar a la globalización y nuevas tendencias de procesos educacionales, por este motivo, es importante la revisión de una investigación sobre la administración de centros educacionales y sus efectos en el proceso de liderazgo, valores en la convivencia educativa.

El Centro Educativo seleccionado para el desarrollo de la investigación es el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” ubicado en el cantón Quevedo – Provincia de Los Ríos del Ecuador, mostrándose como una de las mejores instituciones en infraestructura física y académica, por el avance tecnológico - organizacional que ha recibido en estos últimos 5 años, esta crisis de cambio según el señor rector responde a la acertada administración desde el punto de vista empresarial y el trabajo coercitivo que se ha venido manejando durante esta última década.

El crecimiento acelerado de la población estudiantil es uno de los indicadores que presenta como variable la institución y que obligan a sus administradores a recibir orientaciones por parte de investigadores y quienes se interesen en la educación.

La selección de esta institución responde a un antecedente de intervención social como parte de un grupo profesional en formación de valores y prevención de consumo de cigarrillo, y embarazo precoz en adolescentes y escuela para padres en años anteriores, por esta razón el tema propuesto abarcará la participación de el rectorado, vice rectorado, departamento de orientación y bienestar estudiantil, inspección general, padres de familia, personal administrativo y de servicios y por su puesto la continua presencia de los y las adolescentes que cursan los distintos niveles de estudio en la institución.

Para la Universidad técnica Particular de Loja es importante que los profesionales en las ciencias de la educación muestren la realidad en el nivel de gestión, liderazgo y valores de los centros educacionales donde laboran a través de una investigación que tiene como propósito fortalecer estrategias para reducir los índices de mal manejo de las instituciones educativas.

También necesitan la información específica de las teorías y la práctica necesaria para complementar esos compromisos y fortalezas con las que se inicia un proceso administrativo y que, luego estas tendencias se debilitan por la ausencia de continuidad, apoyo de quienes están conformando la institución.

El colegio técnico experimental “Eloy Alfaro” obtiene, de esta investigación, una valiosa información sobre los niveles de administración y liderazgo que ejercen sus integrantes como de los valores que se aplican en la comunidad educativa; y lo más importante es la propuestas de mejora para fortalecer disfunciones desde el bases teóricas e investigaciones.

Para la institución y los protagonistas de la investigación el desarrollar esta actividad enriquece la labor comunitaria que se implementa en los distintos espacios de trabajos realizados durante esta investigación, contribuyendo de esta manera con el cantón, la provincia y el país.

La gestión que realice un administrador de un centro educativo en función de los parámetros de las comisiones de evaluación del ministerio de educación, su grado de experiencia en el conocimiento de este sistema aportará para el manejo científico técnico, la capacidad y el buen uso de la autoridad encomendada en su intervención con quienes estará acompañado y por último su capacidad ética, que se implementa en la administración, construyendo confianza y logrando que el establecimiento camine correctamente.

El desarrollo de la investigación se pudo realizar por la apertura brindada por autoridades, que estimulan la creación de nuevas alternativas para mejoras de las funciones departamentales, creándose la expectativa de conocer como están trabajando y que soluciones se podría proponer en caso de estar trabajando disfuncionalmente.

El grado de convocatoria a las citas o reuniones de docentes, padres de familia, estudiantes y administrativos fue aceptable, respondiendo a una propuesta de la máxima autoridad para solicitar la participación de todas las instancias educativas, en el desarrollo de la investigación, siendo esta perspectiva un impulso para ejecutar un excelente trabajo de recolección de datos.

En el desarrollo de la investigación se recogió datos que reflejan la realidad institucional y estas fueron analizadas a la luz de las teorías de gestión, liderazgo y valores proporcionando una propuesta o proyecto de mejora de los diagnósticos detectados, por lo que se efectuaron los siguientes objetivos:

Se analizó la capacidad de gestión y Liderazgo en la administración del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”, integrado a valores personales e institucionales que permita elevar la calidad educativa y su dimensión comunitaria para generar espacios de crecimiento personal en sus integrantes y el establecimiento.

Se investigó los referentes teóricos sobre Gestión Educativa, Liderazgo Educativo y Gestión de la calidad en Valores.

Se determinó los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes operativos y estratégicos del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” Brindando elementos prácticos de gestión y liderazgo que permitan el desarrollo personal de quienes conforman la institución.

Se crearon espacios de capacitación en formación en valores y liderazgo educativo a los docentes del Colegio “Eloy Alfaro” con la aplicación de un permanente fortalecimiento motivacional, y trascendencia personal en los docentes y estudiantes de la institución con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

Desarrollándose competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado y asumiéndose con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional comprendidos en el objetivo de la propuesta de mejora.

El propósito general, es diseñar un programa de aplicación de liderazgo específico en las relaciones internas entre los equipos y comisiones de trabajo del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”, a través de talleres formativos, lúdicos con enfoque experiencial, para la creación de espacios de reflexión, progreso de las

relaciones interpersonales, superación de conflictos, aplicación de un liderazgo con acertada y asertiva toma de decisiones.

Brindar elementos técnicos y herramientas necesarias para la aplicación inmediata de los líderes departamentales en el desarrollo de capacidades y habilidades para la superación de conflictos.

Desde el punto de vista epistemológico se invita a la lectura de esta investigación que es dirigida al campo educacional y que permite tener una guía para la implementación de técnicas para el manejo de un centro educativo en calidad de jefe departamental o autoridad competente, además de identificar la oportunidad para que todos los directores, rectores y administradores de un centro educacional logren la gran ansiada educación con calidad y calidez que emite la constitución política del estado ecuatoriano.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

En la actualidad el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación, todo esto contempla la importancia de una excelente gestión por parte de quienes administran los centros educacionales.

2.1.1. Concepto

El concepto de gestión se relaciona en la literatura especializada con “management”, término de origen anglosajón que se traduce al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Observándose así su relación con la empresa y sus procesos administrativos. Pero también es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente la “participación”, remitiéndonos esto a una actividad donde hay el involucramiento de actores colectivos y no solamente individuales.

MORENO. M (2006) manifiesta que la gestión es un “conjunto de acciones desplegadas por quienes están a cargo de espacios organizacionales, y únicamente puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político” (p. 32)

Según *Ezpeleta* (2003) "la gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar" (p.22). Si bien ha estado tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse independiente de su contenido.

Miguel Navarro (2002) al conceptualizar la gestión, menciona que ésta tiene que ver con el desarrollo de variados ámbitos que remiten a prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales, académicas y pedagógicas, las cuales son realizadas por sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar, dándose así una transformación en la institución y sus resultados. (p.47)

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

En concordancia con Ezpeleta (2003) las articulaciones entre lineamientos y metas propuestas para el alcance de objetivos educacionales deben tener una estrecha relación ya sea a corto o largo plazo según la administración que se encuentre, en toda gestión escolar es importante acercar esta articulación con el propósito de afianzar los procedimientos y estrategias de administración a desarrollar en la administración responsable.

Sin embargo Miguel Navarro (2002) propone estrategias de gestión basadas en todas las instancias que rodean a la institución, es decir una mirada sistémica hacia todos los elementos que contribuyen con el avance del centro escolar una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos, es decir anexar todos los esfuerzos, tareas y responsabilidades de quienes conforman la organización para alcanzar el avance holístico de una institución educativa.

2.1.2. Importancia

La buena práctica de la gestión porque ofrece recursos técnicos para la resolución de conflictos, mejorando los desempeños para la calidad educativa, abiertos a los cambios con nuevas concepciones, por ejemplo a los docentes y funcionarios dejar de verlos como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente.

Como afirma Miguel Navarro (2002), se encuentra la gestión vinculada con varias temáticas entre ellas la innovación, la mejora continua, la profesionalización de las acciones educativas, la identificación de fortalezas y dificultades, la toma de decisiones acertadas, el liderazgo pedagógico, la visión de futuro, comunicación y aprendizaje, las estrategias, de tal manera que queda explícita la relevante

necesidad de su estudio y revisión permanente para quienes tienen la tarea de asumir la responsabilidad de liderar procesos.

La gestión escolar es un factor clave que influye directamente en los resultados educativos de los alumnos, esto quiere decir que un establecimiento que mejore de manera significativa su gestión escolar, mejorará también los resultados de sus alumnos. En añadidura, la gestión escolar es importante para el trabajo educativo porque:

- Permite a los establecimientos lograr buenos resultados aún con alumnos de condiciones socioeconómicas desmejoradas y alta vulnerabilidad educativa, es decir es un factor de equidad en la educación.
- No implica mayor gasto, es decir, con los mismos recursos se pueden obtener mejores resultados.
- Mejora el clima de trabajo tanto para directivos como docentes, lo que permite tener un establecimiento más comprometido y motivado.

Para Ezpeleta (2003) el papel del directivo escolar es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias y para que cumpla cabalmente con estas funciones, debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad.

2.1.3. Tipos de Gestión

Retomando las aportaciones de Miguel Navarro (2002) que establece tres dimensiones de la gestión: la dimensión macro, al nivel de los sistemas escolares, entendida como gestión educativa; la dimensión al nivel de la institución, descrita como la gestión escolar y la dimensión micro, al nivel de los procesos académicos y de aprendizaje, referida como gestión pedagógica. (p.51)

Navarro al referirse a las dimensiones, deja claro que este término “obliga a medir, a determinar tamaños abarcativos o esferas que se yuxtaponen, donde tales dimensiones determinan a un tipo preciso de gestión”. (p.53) Al respecto, el proceso educativo en sí, con todo lo que conlleva, es de una alta complejidad, donde se

realizan múltiples actividades a través de diferentes actores; diríamos entonces que es multidimensional, por lo tanto, primeramente a cada una de estas partes le correspondería una gestión determinada, pero al mismo tiempo, todas encaminadas hacia un fin común.

Gestión Educativa

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica."En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática" (Casassus, 2000, p 2).

Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los planteamientos de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

Retomando lo mencionado anteriormente puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte. Gestión educativa significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.

La gestión educativa se diferencia de la gestión escolar en cuanto que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del

sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Dimensiones de la Gestión educativa

Gestión directiva: implica las condiciones de gobernabilidad y guía institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión. Se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual y grupal, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo y estimular el desempeño laboral.

Gestión Escolar

En diferentes foros nacionales e internacionales se ha propuesto un concepto de gestión escolar; de hecho, si bien no hay un concepto definido el término es útil pues designa ámbitos y procesos de la escuela que se hace necesario atender para mejorar la calidad del servicio educativo. Pilar Pozner (1997) menciona que su objetivo primordial es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. (p.39)

La realidad escolar es una, compleja y multidimensional; por lo tanto, es posible identificar diferentes tipos de gestión escolar, donde cada una reúne aspectos que las diferencian de las demás.

Gestión académica.- Este tipo de gestión privilegia el aprendizaje escolar como la tarea fundamental de todos en la escuela. Usualmente este tipo se basa en un liderazgo encarnado en el director, en pocas ocasiones en el supervisor y, en menos ocasiones, en alguno de los docentes.

Gestión de capital social negativo: Mantiene un alto nivel de tensión en el ambiente de la escuela, este tipo de gestión provoca desconfianza, tanto al interior como al exterior de la comunidad escolar, impidiendo así la comunicación clara, especialmente con los padres de familia.

Gestión estructurada conforme a normativa: Se basa en la estructuración de las relaciones entre los docentes y la atmósfera general de la escuela en la aplicación del reglamento. Se pone especial cuidado en la asistencia, puntualidad y en medidas disciplinarias, así como en aspectos administrativos.

Gestión orientada a mejorar la infraestructura: Como objetivo primordial el mejoramiento de las condiciones físicas del edificio, así como el buen mantenimiento del mobiliario.

Gestión en conglomerado desarticulado: No hay tareas ni nexos comunes entre los individuos que laboran en el mismo espacio físico, se observa una ausencia de convivencia y planteamiento de metas comunes. Este tipo de escuelas tiene muy alta rotación de su personal académico, sobreviven sin liderazgo efectivo y carecen de conexiones emocionales propias de una comunidad.

Gestión autoritaria: Aquí el director impone criterios personales como si fueran institucionales, también tiende a concentrar el poder en la toma de decisiones. De los alumnos y los maestros se espera una obediencia pasiva, ya que se enfatiza un ambiente de disciplina. En este tipo, la comunicación es mínima y unidireccional.

De esta clasificación se puede inferir que, indudablemente son los docentes y directivos a través de sus decisiones y comportamientos los que determinan qué tipo de gestión escolar desean o quieren implantar para su centro.

Luego del recorrido descriptivo y analítico sobre las dimensiones de la gestión queda claro que al hablar de gestión, se alude a las acciones que realizan los sujetos en la organización, pues tanto docentes como directivos le imprimen a la escuela una dinámica particular, ya que con la realización de sus funciones y a través de sus decisiones se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, decisiones que se puede decir, están construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes y prioridades.

Es indudable que la acción de maestros y directivos es crucial para el buen funcionamiento del centro educativo; todo ello construido sobre la base de una

buena organización y coordinación, apoyándose unos a otros para la consecución de los propósitos pedagógicos y el desarrollo de aprendizajes óptimos.

Es fundamental que en cualquier institución educativa se manejen todas las dimensiones de la gestión. Se puede afirmar que dentro de este proceso se abarcan múltiples tareas y funciones, en donde la figura que juega un papel muy importante es el director como líder, ya que tiene que buscar las estrategias de solución a los problemas que se presenten, pero en beneficio de la escuela, maestros, pero principalmente de los educandos.

Como profesional en el área educativa puedo determinar que la articulación o sincronización desde las tareas más sencillas hasta los planes más complejos que engloban las actividades del centro educativo dónde laboro comprende a la gestión que se desarrolla por todos los que conformamos la institución, es obvio que exista el liderazgo de gestión emprendido, sin embargo las instancias respectivas estructurarán a lo largo de la historia del colegio el tipo de gestión que se formó en aquella época.

La dirección y rumbo dónde se dirigía el centro educativo e ir logrando una fortaleza académica y credibilidad social o hasta cómo se va perdiendo la estructura organizativa de una institución educativa, no cabe duda que la gestión de un centro escolar debe estar en continua colaboración y como requisito un buen líder deberá delegar las responsabilidades específicas para que la gestión sea holística y no solamente del directivo que se encuentra en el periodo administrativo.

Creo que para abordar alguna dimensión es necesario resaltar que las fronteras no están tan marcadas sino que se interrelacionan ya que los espacios tanto macro educativos o áulicos son entidades comunicadas con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema. Toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.

2.2. Liderazgo Educacional

"Todo ser humano ha nacido para ser un auténtico líder de su vida, logrando equilibrio en su existencia" Mercader, 1999. (p.8)

Desde el momento en que la escuela lleva implícita en su función un alto grado de complejidad, resulta incuestionable la existencia de un liderazgo que dirija y coordine las funciones y tareas del colectivo, llevando a cabo las responsabilidades a través de los mecanismos de la estructura organizacional, para asegurar que se logren los objetivos de la institución. El liderazgo educacional, es visto como el desarrollo personal y profesional del director.

Las competencias se demuestran principalmente en la capacidad del director para orientar a los docentes en el logro de las metas establecidas. No es un rol exclusivo del director, sino que es deseable del colectivo que asuma la responsabilidad sobre dichos objetivos o también que contribuya a generar visiones de cambio en las instituciones de educación.

En la educación el liderazgo plantea una serie de elementos para un impacto holístico en todas las instancias institucionales, hablar de liderazgo en un centro escolar se refiere a la función emprendida por una o u grupo de personas que no solamente tiene empatía con el resto sino también la técnica para conducir de manera acertada los grupos que conforman el centro y lograr espacios de crecimiento personal durante el recorrido académico de una administración o dirección escolar, para ello revisaremos los siguientes conceptos.

2.2.1. Concepto

Aludiendo a las numerosas conceptualizaciones de liderazgo, está la de Gimeno Sacristán (1992) que lo define como el “conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.

Este autor menciona que el liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores que se encuentran generalmente sepultados en las rutinas cotidianas. Esto significa que el líder de una organización, debe establecer estrategias de motivación e inspirar transformaciones en el centro y por lo tanto, hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

Por su parte, Chiavenato (2001), dice que el liderazgo se puede entender “como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (p.315). Podemos observar en la concepción de este autor, la existencia de una situación para que se dé el liderazgo, además de una persuasión ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado, a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados.

Al hablar de este tema, este autor califica al liderazgo como un fenómeno que se manifiesta sólo en grupos sociales, es decir, que no se debe de estudiar de forma individual sino a través de las relaciones que surgen en un determinado grupo de personas. En su obra, Chiavenato hace dos señalamientos en relación al liderazgo. Primeramente, determina al liderazgo como una cualidad personal, ésta se refiere a las características personales con las que tiene que contar la persona que en este caso será el líder. Luego, determina al liderazgo como función que se refiere a la distribución de autoridad para que se dé la toma de decisiones.

Aunando éstas y otras aportaciones que han dado algunos autores estudiosos de este tenor, se puede sintetizar lo siguiente:

- Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos. Esto quiere decir que normalmente se tiende a igualar el liderazgo con ocupar determinadas posiciones formales en la organización, soslayando el hecho de que la organización se mueve no por la posición ocupada, sino por la capacidad para implicar a otros en la cultura escolar.
- Liderazgo y gestión son diferentes. En este aspecto el autor indica que estos términos por demás utilizados en la literatura actual no son excluyentes, ya que un buen gestor puede ser un buen líder y viceversa. Sin embargo, cada uno tiene diferentes papeles en la organización. Mientras el gestor se limita a que las cosas funcionen tal y como están prescritas, el liderazgo va más allá de la propia gestión.
- El liderazgo es inevitablemente político. Esto es porque normalmente tiene que lidiar entre diferentes puntos de vista, implementando estrategias para conseguir

consensos o acuerdos. Debe ser un medio positivo para lograr la cohesión e integración.

- El liderazgo es inherentemente simbólico. Aquí destaca la importancia de la cultura, valores y visión en las organizaciones, ya que el ejercicio del liderazgo es contextual y el líder debe comprender la cultura en que se trabaja. Por eso entonces, hay que entender que un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa, y además, una cultura escolar fuerte requiere un liderazgo.
- El liderazgo tiene que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas. En este apartado, hace alusión a la llamada "Teoría de los rasgos" (estilo, conducta, contingencia), resalta el lado humano del líder (Teoría de las relaciones interpersonales), por medio de la que llega a influenciar a sus seguidores o subordinados.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

El liderazgo es una instancia que puede ayudar a muchos a descubrir sus potencialidades, a crecer, madurar y desarrollarse como líder, hay personas que no se reconocen como tal, pero que el grupo o la comunidad los identifica, encuentra en esa persona unos valores y cualidades que recogen el sentir del grupo, el aprendizaje organizacional facilita al equipo adquirir, compartir y desarrollar nuevas competencias, sensibilidades y formas de observación, supone el resultado de procesos de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa de retroalimentación permanente respecto a los logros, carencias y demandas.

El liderazgo y la gestión son elementos básicos de los procesos de dirección organizativa, el liderazgo además vincula los valores, propósitos, la posición e imaginación, lo que posibilita la animación, movilización de actores, el dinamismo de los tiempos actuales, exige desarrollar las capacidades del ser humano que

posibiliten las redes de cooperación y el trabajo en equipo comprometidos con la misión y visión institucional.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

Las investigaciones realizadas en torno a este tema se han centrado en la figura del director como líder único o principal motor esencial del cambio y la eficacia escolar. En todo caso, son muchas y variadas las clasificaciones que se han hecho sobre los tipos de liderazgo pero a continuación se detallará algunas consideradas importantes por su síntesis y precisión.

El liderazgo instructivo

Murphy (1990) manifiesta que este tipo de liderazgo consiste en animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

- ✓ Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizen el logro de los alumnos.
- ✓ Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
- ✓ Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno.
- ✓ Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado.

En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones. Por ejemplo, Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (qué enseñan los profesores y cómo

ayudarlos a mejorar su enseñanza) sino el aprendizaje (en qué medida los alumnos aprenden aquello previsto en cada curso).

Liderazgo transformacional

A este tipo de liderazgo también se le llama “transformador” o “transformativo” y se inscribe en lo que se conoce como “reestructuración escolar”. Habría que señalar aquí, que reestructurar se relaciona con otros términos como reconstruir, reinventar, reformular, transformar o alterar. Este concepto fue introducido por Bass (1985, 1988).

Kennet Leithwood y su equipo (1999) consideran el liderazgo “transformacional” como el adecuado al movimiento de “reestructuración” de las escuelas. “Leithwood estima que el liderazgo instructivo (pedagógico), se ha ido agotando y quedando insuficiente ante los desafíos a que se enfrentan las escuelas y a las que deberán enfrentarse en el futuro”. El modelo de liderazgo de Leithwood (1999), comprende ocho dimensiones, que para fines de este estudio se mencionan a continuación:

1. Construir una visión de la escuela.
2. Establecer las metas.
3. Proveer estímulos intelectuales.
4. Ofrecer apoyos individualizados.
5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas de acuerdo con los valores importantes de la organización.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados).
7. Construir una cultura escolar productiva.
8. Desarrollar estructuras para una mejor participación en las decisiones escolares.

Es preciso resaltar que cada una de estas ocho dimensiones son funciones y no roles, estando asociadas con prácticas específicas, según lo menciona el autor. Conuerdo con Leithwood que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas.

Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Liderazgo facilitador

La idea central que define este tipo es que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados.

Las estrategias utilizadas para ello son:

- ✓ Prever limitaciones de recursos
- ✓ Construir equipos
- ✓ Proporcionar feedback
- ✓ Coordinar y gestionar conflictos
- ✓ Crear redes de comunicación
- ✓ Practicar políticas de colaboración
- ✓ Definir la visión de la escuela.

A pesar del énfasis que se pone en la colegialidad, la facilitación del poder no recae en votaciones o en otros mecanismos formales, sino en la existencia de una estructura, de tal forma que quien hasta ahora tuviera normalmente la autoridad legal de ratificar las decisiones continúe haciéndolo. Pero, frente a la delegación unilateral de tareas por parte del directivo hacia el resto de los miembros de la comunidad educativa, en un ambiente facilitador cualquiera puede iniciar una tarea e implicar a quien sea para participar; el proceso funciona a través de la negociación y la comunicación.

Liderazgo persuasivo

Los profesores Louise Stoll y Dean Fink, en su popular obra “*Changing our schools*” (Stoll y Fink, 1999), proponen este tipo de liderazgo a partir de su trabajo con más un centenar de líderes escolares en las escuelas Halton (Canadá).

Con estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional.

Liderazgo sostenible

Es una propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink (1997) que se basa en siete principios:

- ✓ El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible.
- ✓ Asegura el éxito en el tiempo.
- ✓ Apoya el liderazgo de otros.
- ✓ Dirige su atención a la justicia social.
- ✓ Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales.
- ✓ Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno.
- ✓ Tiene un compromiso activo con el entorno.

El liderazgo distribuido

Exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos (Elmore, 2000).

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes.

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos, en esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.

Por último, esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas

de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso.

2.2.3. Características

Uno de los cambios más significativos que han traído las transformaciones educativas en la época actual es que el liderazgo, más que la dirección, debe considerarse como el punto decisivo para el desarrollo institucional y su crecimiento en los próximos años.

- ✓ Liderazgo instructivo técnico: Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- ✓ Liderazgo Transformacional: Se caracteriza por el carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

Además capacidad de visión o de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.

Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Liderazgo educativo: Se caracteriza porque utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

Liderazgo Persuasivo

Este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas:

- ✓ Optimismo: el líder mantiene altas expectativas para los otros.

- ✓ Respeto a la individualidad de cada ser humano que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto.
- ✓ Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana, los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

El líder humano: Aquí el director concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

El líder simbólico: Este tipo de líder asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante, recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Aquí se vislumbra un aspecto importante de este tipo de liderazgo como es la visión, la cual se define como la capacidad de crear los compromisos entre aquellos que trabajan en la organización.

El líder cultural: Este líder se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia.

Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. Se podría señalar aquí que el efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro” (Murillo, F. et al., 1999: 19).

Whitaker (1998), menciona que se deben re investigar los supuestos tradicionales de gestión y las formas en que los centros se deben organizar y progresar en los próximos años, señalando para ello, cinco ideas muy significativas:

- ✓ El liderazgo, más que la gestión, contiene la llave de un futuro éxito.
- ✓ El liderazgo es una función de todos los participantes en la organización.
- ✓ Todos tenemos capacidad de liderazgo y podemos ejercerla en diferentes momentos de nuestras vidas.
- ✓ El liderazgo es dinámico y está orientado hacia el futuro, preocupado por el progreso, el desarrollo y la excelencia.
- ✓ El liderazgo proporciona un sistema dentro del cual el potencial humano puede liberarse de forma más eficaz” (Whitaker, 1998: 27).

Whitaker plante que el éxito se logrará más fácilmente en donde se hayan favorecido los cambios mediante la revisión de los conceptos y estructuras de gestión y dirección. En aquellos centros en donde haya habido un involucramiento amplio y activo de todo el personal en su quehacer, es donde se verá el mayor progreso. Al hacer una distinción entre gestión y liderazgo, Whitaker establece que ambas funciones son necesarias e importantes por lo siguiente:

La gestión se interesa por:

- ✓ Estructuras metódicas
- ✓ Mantener las funciones diarias
- ✓ Asegurar que el trabajo se realice
- ✓ Controlar resultados y consecuencias
- ✓ La eficiencia

El liderazgo se interesa por:

- ✓ El comportamiento personal e interpersonal
- ✓ Un enfoque hacia el futuro
- ✓ El cambio y el desarrollo
- ✓ La calidad
- ✓ La eficacia

Al observar esta distinción, se podría pensar que lo que nos trata de decir el autor es que el liderazgo es más importante que la gestión, sin embargo, hace el señalamiento de que lo que en realidad se busca es un entendimiento de los aspectos humanos e interactivos de las organizaciones y no se pretende insinuar lo anterior.

Lo que sí se puede deducir del análisis realizado, es que la actividad de la gestión es necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los objetivos se consigan mediante la realización de los planes y el funcionamiento de los procedimientos. Así lo percibe Whitaker (1998) cuando expresa: “El liderazgo se ocupa de crear ciertas condiciones para que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso. Entonces se puede ver que, la gestión permite que una organización funcione; el liderazgo ayuda a que funcione bien” (Whitaker, 1998: 29).

La teoría de liderazgo basada en Trayectoria-Meta se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas del trabajo. Según esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que el líder haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz. (Ivancevich et al., 1997: 480).

Para verificar estas afirmaciones, Robert House y Mitchell identificaron cuatro comportamientos de Liderazgo:

El Directivo: El líder crea expectativas claras sobre la tarea fijando los objetivos, estructurando los flujos de trabajo y proporcionando retroalimentación a través de la información regular sobre el rendimiento y los resultados conseguidos. Esta conducta del líder es similar a la del líder tradicional conocida como estructura de iniciación.

El líder Apoyador: En este tipo, el líder muestra preocupación por el seguidor y, si se suscitan dificultades, está dispuesto y deseoso de ofrecer sus consejos o, simplemente, está dispuesto a escuchar. La conducta de apoyo es semejante a la conducta del líder tradicional conocida como consideración.

El líder Participativo: Este líder recaba activamente ideas e información de los trabajadores. Además, la conducta participativa implica que los seguidores participan en las decisiones que les afectan. Para que el estilo participativo sea eficaz, los trabajadores han de percibir que su participación es significativa y que la dirección sabrá sacarle provecho.

El líder Orientado al logro: El liderazgo orientado al logro se traduce en fijar las expectativas y objetivos de tarea en el más alto nivel posible. Esto implica que los trabajos han de ser estimulantes, representando un verdadero reto, sin que por ello sean imposibles de realizar” (Ivancevich, et al., 1997: 481).

Asimismo, Robert House y Mitchell parten de la premisa de que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos, o todos, según la situación que se les presente; punto de vista que es aceptable en el sentido de las cualidades deseables en una persona para ejercer el liderazgo.

En resumen, la teoría del camino-meta sobre el liderazgo, considera al líder como vínculo vital entre la organización y el individuo. “los líderes han de motivar a los trabajadores para que comprendan cómo los esfuerzos que realizan en su trabajo se relacionan con aumentos salariales, ascensos, alabanzas, reconocimientos y respeto por parte de los demás” (Ivancevich, et al., 1997: 481).

2.3. Diferencias entre el Directivo y el Líder

El directivo escolar es el administrador de la organización llamada escuela. (Owens, R; 1976). Es la persona designada o autorizada para patentizar un poder de corte administrativo, en el que tiene que asumir la responsabilidad de organizar, operar y administrar un plantel educativo, para llevarlo hacia una escuela de calidad; demostrar además que su autoridad se manifiesta como una capacidad moral ganada. Por ende, es la figura clave y estratégica, en la coordinación del trabajo escolar, para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo.

A continuación, se muestra el modelo de estándares de calidad del desempeño profesional del directivo del Ministerio de Educación del Ecuador que categoriza las

prácticas de los mejores directivos en cuatro áreas: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar.

Algunos pensamientos sobre el ser líder

- ✓ El líder que ve claro ilumina a los demás.
- ✓ El líder que sabe cuando escuchar, cuando actuar y cuando apartarse, puede trabajar eficazmente con cualquiera.
- ✓ El líder sabio establece un clima claro e íntegro en el grupo.
- ✓ El líder es un servidor: receptivo, entregado, dócil.
- ✓ El líder sabio casi ve las cosas antes de que ocurran.
- ✓ El líder sabio sabe decir “No sé”.
- ✓ El líder sabio sabe que hay consecuencias naturales para cada acto.
- ✓ El líder sabio no se dedica a coleccionar éxitos, ayuda a los demás a encontrar su propio éxito.
- ✓ Enseña más con su ser que con su hacer.

Generalmente las personas asumen que un directivo, por defecto, es un líder. En la realidad existen muchas características que diferencian a uno de otro, pues un líder y un directivo suelen desempeñar distintos papeles dentro de una organización.

Otros investigadores proponen que las diferencias entre líder y directivo se deben al hecho que la dirección se encuentra relacionada con la superación de la complejidad. El liderazgo, es contraste, se encuentra relacionada con el cambio, en este sentido los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro, Pero en conclusión tanto líderes como directivos efectivos son necesarios para optimizar las organizaciones.

En fin, son diversas las diferencias entre directivo y líder que a continuación se las sintetizan en el siguiente recuadro. Pero vale resaltar que:

- Tanto el líder como el directivo tiene capacidad de influencia.
- Ambos ejercen funciones de liderazgo
- No todo líder es directivo, pero es deseable que todo directivo tenga algo de líder.

Diferencias en las funciones del líder y el directivo

DIRECTIVO	LÍDER
- Es un oficio	- Es un arte
- Manda	- Convence
- Recibe el poder que le otorga su jefe inmediato y su carisma suele ser cuestionado.	- Recibe el poder de sus seguidores porque suelen poseer carisma que genera que las masas se sientan atraídas ante esas personas.
- Administra	- Innova
- Controla	- Da confianza y evita el control.
- Piensa de manera lineal	- Piensa de manera global
- Crean planes, planifican y presupuestan. Ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos.	- Establecen direcciones que implican ruptura, adoptan riesgos y usan razonamientos inductivos.
- En el concepto básico de gerencia, se desarrolla como un gestor. Se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No toma iniciativas y tiene una visión parcial de lo que ocurre en la institución, no toma riesgos, ni promueve la mejora continua, pues teme que las cosas se salgan de las normas ya establecidas.	- En el concepto básico de gerencia, se caracteriza por tener una visión más general, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida.
- Responde a plazos estrictos	- No está sometido a términos o fechas.
- En cuanto a la organización, se preocupa de organizar y asignar personal. Tomar decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados.	- En cuanto a la organización, se encarga de involucrar a partir de un proceso de comunicación, para empujar a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.
- En cuanto a los resultados obtenidos, el directivo estabiliza, controla y resuelve problemas. Dosifica energías e intenta evitar los malos resultados para estabilizar.	- En cuanto a los resultados obtenidos motiva, transmite energía e intenta que las cosas mejoren.

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia

Disponible: <http://centros3.pntic.mec.es/cp.reyes.catolicos5/webefqm/modelo.htm>

Durante la revisión del texto de ética en las organizaciones de Manuel Guillén Parra en el cual se encontró información valiosa sobre liderazgo, lo cual manifiesta a los administradores de centros educativos, que es toda actividad emprendida desde una situación inicial hasta una objetivo, con relación entre personas, pero lo que más

llama la atención fue que se puede utilizar el tipo de liderazgo según la circunstancia que presenta la realidad de la organización que será o está administrada por nuestro contingente.

Entre los principales tipos de Poderes que tenemos el de la POTESTAD O DE LA AUTORIDAD, que refleja la importancia que tiene en hacer prevalecer su Gestión como profesional y ser humano, acompañado de la confianza brindada por la democracia en el caso de ser electo por personas.

En este texto aprendí además que se debe aplicar el tipo de poder según el grupo, pues el poder de RECOMPENSA es muy utilizado para proceder a motivar desde el punto de vista interesado generando solo actividad ligada a la recompensa y a la realización de actividades esforzadas por la convicción de algo a cambio, o a su vez la recompensa como premio a el esfuerzo realizado por el miembro de la organización.

El poder COERCITIVO, dirigido a dar control, presión y seguimiento a grupos con mayor disfuncionalidad de trabajo, pues donde ha existido la despreocupación y ausencia de compromisos para la ejecución de tareas no cabe dudas que es necesaria la aplicación de este tipo de poder.

Todas estas teorías conducen para manifestar que el LIDER interactúa en un sistema organizado utilizando el adecuado comportamiento o tipo de poder según la circunstancia vivida.

2.4. Los valores y la Educación

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999, p. 3).

Según (Gómez Pérez, 2001) los valores son “fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre” (p.126)

El valor es una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas. Se apoya doblemente en la realidad, pues la estructura valiosa surge de cualidades empíricas y el bien al que se incorpora se da en situaciones concretas, pero el valor no se reduce a las cualidades empíricas ni se agota en sus realizaciones concretas, sino que deja abierta una ancha vía a la actividad creadora del hombre. (Frondizi, 1997: 220-221)

La Educación

La educación es un proceso humano, por tanto calidad educativa es calidad humana. Lo que da sentido y valor a la escuela es promover la excelencia en las personas que forma, si la actividad educativa “vale”, es porque tiene valores implícitos, los valores son por tanto aquello que marca la calidad del proceso educativo. La educación de excelencia es finalmente, educación en valores. (Programa Nacional de Educación, 2001 – 2006: p 71)

La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento de todas las facultades humanas; por tanto, tiene como objeto el descubrimiento y desarrollo de esos talentos variados que cada uno de nosotros tenemos en potencia. (Ramón Ferreiro. 2001 p. 85)

Como afirma Ramón Ferreiro, (2001) “la educación para el talento es por definición educación de calidad de toda la sociedad para el despliegue de las potencialidades de todos sus miembros y el logro del uso pleno de toda la capacidad distintiva del ser humano: la de pensar y sentir, crear e innovar, descubrir y transformar, es expresión de humanismo y respeto por el hombre” (p 86).

El proceso educativo es una tarea de la sociedad en su conjunto, como responsable de formar a sus miembros. Sin embargo, en esa tarea se pueden distinguir dos ámbitos: el informal, desarrollado por el cuerpo social en sus diversas instancias,

con un núcleo constituido por la familia, y el otro formal desarrollado por las instituciones educativas.

La Educación en los valores presenta características específicas que la distinguen de otro tipo de aprendizaje, si no se acompaña con la experiencia, la enseñanza de los valores, nuestra actuación será un discurso vacío e ineficaz, los valores se encuentran en la familia, en los amigos, en los compañeros, en los vecinos y en los conocidos, se trata de aprender a ver el carácter cotidiano del valor, si alguien no descubre lo que hay de más positivo en sí mismo, difícilmente lo podrá hacer en los otros.

El proceso de desvalorización siempre ha estado presente en todos los tiempos y civilizaciones; empero no tan acentuadamente como en la contemporaneidad. Aunque todavía existen personas que revelan una gran calidad humana, es decir, que asumen las normas universales de toda sociedad, tales como la responsabilidad, la humildad, la honradez, la solidaridad, el respeto, entre otras; la mayor parte de la población reproduce lo opuesto: la negligencia, el engaño, la agresividad, la envidia, etc.

La apropiación de los valores pasa necesariamente por su descubrimiento a través de la experiencia, en la realidad inmediata y significativa del educando, sólo cuando el valor es puesto en práctica, cuando tiene experiencia de su realización personal, se puede decir que hay apropiación de un valor, en este sentido los valores se aprenden y se practican.

3. METODOLOGÍA

Datos de identificación de la institución

El Ministerio de Educación y Cultura, mediante acuerdo N.- 1188 el 23 de Junio de 1981 creó como colegio particular en la ciudad de Quevedo al establecimiento educativo “Eloy Alfaro”, un año más tarde el Ministro de Educación y Cultura, Dr. Claudio Malo Gonzales lo fiscaliza y procede a designar al personal docente. Posteriormente en (1984, 1985,1991) mediante acuerdos ministeriales se crearon las primeras especialidades en el ciclo diversificado de la institución.

Esta institución desarrolla desde el punto de vista Pedagógico de su medio cultural e histórico aplicando el MODELO HISTORICO- CULTURAL que promueve la preparación intelectual, la personalidad, el trabajo productivo y el desarrollo físico de estudiante; sumándose el enfoque Epistemológico del materialismo dialectico para fortalecer la praxis del conocimiento en sector social popular.

El colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” es de sostenimiento Fiscal, con jornadas Matutina y vespertina y niveles de educación básica y bachillerato, fue creado el 23/ 06/1980 y se encuentra ubicado en la Av. Quito Km 2 ½ vía a Santo Domingo en la parroquia Venus del río Quevedo en el cantón Quevedo Provincia de Los Ríos.

3.1 Participantes

Tabla 1 Edad de docentes

EDAD	FRECUENCIA (f)	%
27 – 40	22	29%
41 – 45	16	21%
46 – 50	33	44%
51 – 55	27	36%
56 – 60	28	37%
61 Y más	7	9%
TOTAL	133	100%

FUENTE: Distributivo académico institucional y currículo personal de docentes.

ELABORACIÓN: Gonzalo Peñafiel N.

Existe una pronunciada demanda en docentes con una edad superior a los 50 años y su experiencia en años de servicios, quienes reflejan la madurez y referencia en la vida institucional de la institución, teniendo una secuencia y continuidad laboral

desde algunos años y formando parte del presente e historia del accionar académico del colegio, se identifica la presencia de un 21% de docentes de una edad madura y formándose en las líneas pedagógicas de la institución y un 29% de la nueva tendencia docente que estará en los próximos años en la conducción pedagógica del currículo oficial en las jornadas curriculares.

Vale resaltar que los jóvenes docentes no presentan la confianza para iniciar procesos de innovación en referencia a las funciones determinadas, no así los de mayor experiencia que son quienes lideran los procesos de innovación e implementación de programas y normas internas para el accionar respectivo, esta población es formal y metódica para la presentación de propuestas para la institución, se caracterizan por tener la información simultánea para cada oficina, siendo esta una de las técnicas más eficientes para fortalecer la comunicación en la comunidad Alfarina, según el Dr. Wilson Barros Inspector General del Colegio.

Los concursos de Méritos y oposición se acercan para una próxima administración y las autoridades se presentan listas para la remoción de funciones o hasta la jubilación de las mismas, es necesario agregar al análisis de esta población que está dividida en 2 grupos de trabajo uno para la sección diurna y el otro para la sección vespertina.

Tabla 2 Sexo Docentes

SEXO	FRECUENCIA (f)	%
MASCULINO	35	26%
FEMENINO	98	74%
TOTAL	133	100%

Fuente: Distributivo Académico.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

El pronunciado número de docentes femeninos (74%) en el Colegio se integra al gran índice de docentes femeninas en el Ecuador, siendo una convivencia compleja en las actividades cotidianas como compañeros de trabajo en función de la homogeneidad del grupo en su mayoría.

La gran presencia femenina y jóvenes profesionales remiten la sencillez y humildad para el aprendizaje de quienes tienen más años de servicio y experiencia docente en la institución.

El personal docente masculino, encaminado a la coordinación y parte estructural de un equipo docente donde continuamente debe ser capacitado en la equidad de género y la organización.

Tabla 3 Títulos Académicos

TÍTULOS PROFESIONALES	FRECUENCIA (f)	%
Profesor(a) de Educación Básica	29	21%
Licenciado(a) en Ciencias de la Educación, mención E. Básica	51	35%
Otros profesionales	39	29%
Profesionales de cuarto nivel.	21	15%
TOTAL	140	100%

FUENTE: Distributivo académico.

ELABORACIÓN: Gonzalo Peñafiel N.

El 56% de títulos académicos corresponden a profesionales en educación básica lo cual respalda la metodología didáctica en el proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo el 29% tiene correspondencia a profesionales con títulos no docentes por lo cual constituyen un considerable porcentaje de docentes que han tenido formación académica específica de una asignatura y no así su didáctica y pedagogía. El 15% corresponden a profesionales de cuarto nivel, mostrando un índice bajo de docentes y autoridades que hayan iniciado sus estudios de post grado.

En la población de autoridades se pudo distinguir que tanto el vicerrector, rector e inspector general obtuvieron títulos de doctores en educación pero que en aquel entonces el CONESUP lo reconocía como tercer nivel, por lo tanto la población identificada como magísteres y especialistas se los ha considerado como cuarto nivel.

Sin embargo el resto de la población está cursando un post grado para en un tiempo determinado tener al 100% de las autoridades con títulos, en la población docente el

índice de cuarto nivel es muy bajo, pues la exigencia de continuar con un post grado se minimiza cuándo no es requisito previo para ejercer la docencia en la institución, sin embargo el vice rectorado académico tiene como propósito en el siguiente año lectivo mitigar esta necesidad académica para fortalecer el nivel docente en el colegio.

Tabla 4 Sexo Estudiantes

SEXO	FRECUENCIA (f)	%
MASCULINO	1830	61%
FEMENINO	1150	39%
TOTAL	2980	100%

FUENTE: Secretaría general.

ELABORACIÓN: Gonzalo Peñafiel N.

Se puede reflejar cómo está organizado el trabajo en el servicio educacional, pues tanto los hombres como las mujeres tienen el mismo derecho y deber en su responsabilidad académica, sin embargo podemos notar que en un 61% la presencia masculina predomina en el ciclo básico y la femenina 39% en el bachillerato siendo las carreras ofertadas opciones con mayor acceso a las mujeres, mientras los hombres optan por una carrera militar o comercial.

La población tiene amenazas de las agrupaciones negativas que asechan la institución, la heterogeneidad del sexo y la edad estudiantil son afluentes para la cercanía de agrupaciones que siempre rondan la estabilidad conductual de los educandos.

TABLA 5 Población estudiantes por nivel de estudios.

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA (f)	%
BÁSICO	1809	61%
DIVERSIFICADO	1171	39%
TOTAL	2980	100%

Fuente: Secretaría General.

Elaborado por: Gonzalo Peñafiel Nivelva.

Como uno de los colegios con mayor demanda en el cantón el colegio refleja un 61% de la población total de estudiantes en el ciclo básico respondiendo a las referencias y espacios ganados en la localidad por parte de la institución.

El índice de estudiantes en bachillerato (39%) refleja que los estudiantes escogen otras carreras en centros educativos dónde puedan aplicar a carreras que otorguen bases teóricas para ingresar a la universidad, sin embargo existe la tendencia a igualarse en porcentajes las dos poblaciones cuando entre en vigencia el bachillerato unificado.

De la población total de estudiantes se ha seleccionado 30 estudiantes como muestra de la investigación, pertenecientes al Décimo año de educación Básica paralelo “F” de la sección matutina, de los cuales 13 Son hombres y 17 Mujeres.

La población estudiantil está caracterizada por tener una participación continua en las actividades institucionales durante un periodo lectivo, representado legalmente por sus líderes de cada paralelo o el Consejo Estudiantil.

Cada paralelo cuenta con un líder o presidente que es citado cada mes a las oficinas del D.O.B.E que está liderado por el Dr. Edgar Barragán Psicólogo Clínico – Orientador General de la institución, los y las estudiantes tienen una fortaleza y respaldo en esta propuesta generada desde la orientación institucional, pues envían sus propuestas, preocupaciones y hasta solicitudes para las autoridades mediante el líder del paralelo, además los presidentes de curso deben presentar un informe general de actividades en su paralelo, el cual va a estar sustentado por el tutor – Docente en las juntas de curso.

Desde varios sectores cercanos a el cantón Quevedo llega esta gran cantidad de estudiantes que deben madrugar para estar a las 7 am en la formación diaria, pues para citar un ejemplo desde La Maná hasta Quevedo hay 45 minutos lo que indica que un estudiante que recorre esta distancia hasta llegar a la institución debe levantarse a las 5 am como mínimo para estar puntual en las actividades diarias, los estudiantes del último año de Bachillerato desde el mes de Septiembre hasta el mes de diciembre son distribuidos en diferentes localidades y empresas de administración para el desarrollo de las pasantías como requisito para la incorporación como Bachilleres de la República del Ecuador.

3.2 Materiales - Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes materiales e instrumentos de investigación que contribuyeron a obtener información diagnóstica, que después del análisis, sirvió de base para realizar una propuesta de acuerdo a las necesidades observadas.

El fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información. Cada ficha contiene una información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

La encuesta general a los veinticinco docentes del bachillerato cumplió el objetivo de determinar en qué medida cada situación de las planteadas en el inventario de situaciones de enseñanza con declaraciones referentes a aspectos de la actividad del profesor, además se utilizó un cuestionario que contenía diecisiete declaraciones que debieron responder a la frecuencia con que se dan éstas, para escoger entre los parámetros siempre, a veces, y nunca.

La investigación se proponía describir la percepción de varios miembros de la comunidad estudiantil de la institución con relación a la gestión, liderazgo y valores a través de los instrumentos utilizados en la recolección de datos, con este antecedente, las encuestas aspiraban estos objetivos:

Con los directivos, conocer sobre la resolución de conflictos a través de reglamentación interna, el clima institucional y valores, la promoción del liderazgo educativo a través de actividades diversas, las habilidades reconocidas para ser líder, cómo se lleva a cabo la gestión pedagógica y los proyectos de la institución.

Con los docentes describirla percepción del docente como líder de su clase para desarrollar proyectos investigativos, analizar el clima institucional, recoger la percepción de los padres de familia frente a las innovaciones, valores e integración institucional; con los educandos, conocer sobre el liderazgo de las autoridades,

innovaciones en las clases, los valores observados en docentes, el compromiso de los docentes con relación al liderazgo de las autoridades, con los padres de familia, investigar acerca del clima institucional, las innovaciones educativas, la percepción de valores aprendidos en el colegio, la resolución de conflictos, el compromiso para contribuir al liderazgo institucional.

La encuesta para los directivos constó de 14 preguntas de opción múltiple, las encuestas aplicadas a los docentes constaron de 17 declaraciones, la de los estudiantes de 15 declaraciones y las de padres de familia de 10 declaraciones.

Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación que complementa y singulariza los hallazgos del cuestionario. El entrevistador(a) persigue el propósito de obtener información relevante hacia un objeto de estudio preciso mediante el diálogo formal e informal con el entrevistado. Esta técnica puede servir para diferentes fines: obtener información, probar hipótesis o sugerir otras nuevas; y puede utilizarse como conjunción y complemento con otras técnicas para recabar datos. De la misma manera, que los cuestionarios, las 8 preguntas abiertas de la entrevista hecha en este estudio fueron elaboradas por el equipo de planificación de la UTPL.

Considerando que es una relación interpersonal valiosa en el plano verbal, pero también en el no verbal, fue un instrumento de gran importancia en la investigación realizada. Consistió en una serie de 8 preguntas previamente elaboradas y relacionadas al liderazgo, gestión y valores que se realiza en el plantel por parte del Rector y su propia gestión en el aprendizaje de los alumnos. De hecho fue como una confirmación de lo que había contestado en el cuestionario, permitiéndole que agregara datos acerca de actitudes, opiniones y expectativas, favoreciendo así la obtención de información profunda, amplia e imprescindible para este tipo de investigación, en donde los humanos son el factor principal.

El hecho de haber mantenido una entrevista reservada y personal favoreció que no se produjera ninguna influencia de cualquier índole, y que pudiera realizar algunas preguntas cruzadas a fin de contrastar y/o completar la información obtenida. Con las interpretaciones de esta entrevista se extrajo datos más significativos para comprender mejor la temática abordada. También se hizo observaciones en las

funciones de liderazgo y de gestión del Rector en diferentes momentos de la investigación, donde se trató de intervenir lo menos posible con el sujeto observado, anotando las impresiones generales de los sucesos que se presentaron.

Observación de los instrumentos curriculares

El tema de estudio de esta investigación identificó, sin mucho esfuerzo, hacia dónde debía dirigirse la observación. Del apartado anterior, se desprende que para que una institución educativa haga efectiva su gestión, deben confeccionarse diversos documentos en los que se plasmen todos los elementos del sistema de calidad.

Partiendo de este hecho, la observación tuvo una mirada doble: por un lado, la efectiva existencia de esos documentos y, por otro, la efectiva “elaboración” y “utilización” o “vivencia” de lo expresado en los documentos. Esto último sería difícil de observar de manera relevante, dado que no estaría en la institución el tiempo suficiente.

Las autoridades del plantel dieron apertura y disponibilidad para acceder a la revisión de estos instrumentos de gestión y su posterior evaluación. La documentación que se observó fueron: plan estratégico, plan operativo anual (POA), proyecto educativo institucional (PEI) y reglamento interno y otras regulaciones. Todos estos mantienen una importante presentación y conservación en sus archivos.

Mientras se observaron los instrumentos de gestión, se fue identificando si cumplían con las características necesarias que guíen y faciliten la óptima gestión y liderazgo de la institución, y estas observaciones se fueron registrando como notas de campo. En fin, se consideraron importantes detalles.

Se tomó toda la atención y cuidado posible de hacer una lectura acertada y prudente, sin distorsionar ni descontextualizar aspecto alguno sobre el estado real de estos documentos, de tal manera que complementen y refuerce el correcto diagnóstico sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio.

3.3 Método y Procedimiento

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron el descriptivo, analítico y sintético que permitió explicar y analizar el objeto de la investigación, caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio “Eloy Alfaro”.

El método descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Esto hizo posible conocer el problema en estudio como parte de este contexto de realidad, para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar los conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema, en este proceso de investigación también se requirió del método analítico – sintético, facilitando la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

Para el procesamiento de la información, una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información.

El método descriptivo, desde la ejecución de un proyecto de prevención permitió de manera indirecta y en ocasiones directa, describir, analizar, registrar e interpretar de manera acertada y asertiva, el proceso y su debido acompañamiento a la comunidad educativa y poder incidir con eficiencia y eficacia, en los cambios que requiere el Colegio “Eloy Alfaro”, además al aplicarlo en el procedimiento de la investigación

este método nos permitió obtener información sobre la educación y el educador, con datos relevantes que nos permitieron relacionarlos con el objeto de la investigación.

El método descriptivo nos permitió la ejecución de un proyecto de atención a los adolescentes y su entorno de manera indirecta y en ocasiones directa; la relación entre los educandos y los educadores resaltando información importante que analizaremos en la segunda fase de nuestro proyecto de tesis.

Otro de los métodos aplicados para obtener información fue la **Observación Participante**, pues a través de la observación diaria permitió extraer información en el contexto natural y dinámico con los miembros de la institución.

El analítico, con el cual se logró la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos.

El sintético que permitió del todo a las partes asociar los juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad.

El histórico, que ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos para evidenciar el aporte histórico de la organización.

La Inducción, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, constructos sociales del comportamiento hasta las variables dependientes e independientes en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología.

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

El Hermeutico, se utilizó para la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la

luz de los aportes teóricos de los autores consultados, de esta manera se valoró el nivel de gestión, liderazgo y valores existente en la institución a la luz de varias teorías.

El Estadístico, como herramienta de organización de la información obtenida en la aplicación de instrumentos de investigación facilitando la comprensión de los datos a través de escalas de porcentajes para la lectura de nudos críticos.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa dónde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1. El manual de organización

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras, sin embargo en la institución se ausenta un manual de obligaciones y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización y operatividad de los distintos departamentos, la existencia de este documento justifica la importancia de mejorarlo y actualizarlo ya que el existente es una recopilación de información desordenada y sin aprobación del consejo directivo.

4.1.1.2. El código de Ética

Ausencia de un código de ética, que fije normas reguladoras en los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización.

La ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto proviene del griego ethikos, que significa "carácter". Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.

En el colegio debe construirse este documento ya que está ausente o transversalmente contenido por el proyecto institucional de la institución, la importancia de este documento controlará y publicará las normas mencionadas y puedan estar vinculadas con las normas legales. El principal objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de una empresa. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tiene un empleado.

4.1.1.3. El plan estratégico

Vale resaltar que este documento contiene los objetivos educacionales de la institución, las competencias y perfil institucional que se aspiran alcanzar y que se desarrollan con las políticas institucionales, la misión, visión y valores que otorgan identidad de la organización y la proyectan hacia un determinado fin.

En la institución educativa existe un PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO INSTITUCIONAL que contiene a los PROYECTOS OPERATIVOS ANUALES, mientras que no existe o está en proceso de construcción el Manual de organización, código de ética y en un 75% el reglamento Interno de la institución. Todo esto refleja la documentación institucional que evidencia la existencia en un mayor porcentaje de GESTIÓN y LIDERAZGO coercitivo y en menos porcentaje los VALORES.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Luego de la revisión de las actividades planificadas en este documento (Vigente del 03/01/2012 al 31/12/2012) podemos manifestar que todas las acciones a emprender buscan una regulación en la parte operativa genérica; es decir se implementarán proyectos y tareas para:

- ✓ Mejorar la calidad académica
- ✓ Mejorar la infraestructura
- ✓ Mejorar las tecnologías

Controlar la asistencia y la labor de todas las actividades académicas. Sin embargo es necesario resaltar luego de la investigación la necesidad de existencia de espacios para fortalecer las relaciones y el trabajo en el equipo entre los integrantes de la institución; fortaleciendo el espíritu de compañerismo, el liderazgo y sobre todo los propósitos que se quieren alcanzar a través de la gestión emprendida.

Además de generar responsabilidades compartidas para que todos los actores se sientan protagonistas de las mejoras o actividades que emprende la institución. Esto denota la mediana participación y acción de los docentes en estos instrumentos de planificación por lo que contrastamos con las encuestas realizadas en meses anteriores.

El P.O.A debe hacer cumplir la misión y visión Institucional pero con el continuo anhelo de obtener una institución ligada a los VALORES; que no se trabaje “obligatoriamente” por cumplir el trabajo, sino mas bien con el deseo y satisfacción de cumplirlo.

Es necesario agregar estrategias de capacitación en los tipos de liderazgo a los jefes departamentales; implementar la formación en valores desde actividades que deberán incluirse en el P.O.A.

Propósitos con Estudiantes:

Lograr la obtención de recursos económicos por actividades productivas o de autogestión, a través del fomento de las microempresas estudiantiles. Fomentar el apoyo a las actividades deportivas.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El objetivo central subyacente es el de superar la debilidades institucionales tanto a nivel académico a nivel administrativo – financiero de manera tal que se pueda realizar una oferta educativa en mayor calidad (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO “ELOY ALFARO”) vigente del 14 Marzo/ 2009 al 31 / diciembre del 2013.

Luego de dar lectura a esta frase o párrafo se sintetiza un análisis concreto de este documento de planificación: La mayor preocupación está en la mejora del nivel académico, administrativo y nada más. La preocupación por el nivel del talento humano se siente minimizada ya que no se trabaja la parte humana, el trabajo en equipo, el liderazgo y los valores de una manera holística.

Sin embargo llama la atención el MODELO de desarrollo social que identifica a la institución, es un modelo que impulsa el bienestar equitativo global, en el área económica cultural, sicológica, etc. El colegio experimental se lo considera como una institución humanista.

¿Será humanista la acción “positiva” que brinde el colegio hacia la comunidad, cuándo los protagonistas de esta acción aun no practican el humanismo?

¿Tendrá el mismo efecto ante la comunidad trabajar para el humanismo o trabajar con humanismo y para el humanismo?

Todas estas preguntas se quedan en incógnita cuando se aplica las encuestas y aún un gran porcentaje de Protagonistas de la ACCIÓN EDUCACIONAL manifiestan su inconformidad en la gestión actual. Desde el punto de vista sociológico se concibe al modelo DESARROLLISTA donde se trabaja un modelo crítico, cuestionador con el propósito de potenciar una sociedad cambiante, es decir de INTERACCIONISMO SIMBÓLICO.

Desde el punto de vista Pedagógico reconocen que el ser humano es de su medio cultural e histórico aplicando el MODELO HISTORICO- CULTURAL que promueve la preparación intelectual, la personalidad, el trabajo productivo y el desarrollo físico de estudiante; sumándose el enfoque Epistemológico del materialismo dialectico para fortalecer la praxis del conocimiento en sector social popular.

Uno de los factores más importantes que imposibilita la gestión de valores es la población estudiantil con crisis que recibe la institución y que determina aplicar una disciplina maximalista en todos los aspectos para mitigar situaciones de riesgo. La realidad de vida de el 35% de los y las adolescentes que estudian en el colegio vienen de hogares y sectores disfuncionales cercanos al perímetro de la institución con problemas acentuados en pandillas, prostitución, tráfico de drogas y alcoholismo, estas variables siempre han preocupado a las autoridades que en ocasiones han reducido la oferta académica en los octavos años de educación básica con el propósito de reducir este tipo de estudiante.

¿Pero será esa la decisión correcta que deben tomar las autoridades?, que actividades deben incluirse en el proyecto de planificación institucional a largo plazo para ir de menos a más, en los planes operativos, y completar ese reglamento interno del colegio y construir el código de ética institucional.

Todas estas crisis acentúan la evidente preocupación y tensión del equipo docente y de trabajo por la conducta de sus dirigidos connotando hasta su accionar y la convivencia con sus compañeros de trabajo, el clima laboral y hasta la atención con

los padres de familia y respectivamente esta situación no contribuye con una misión y visión específica institucional como se inició en el análisis de este apartado.

4.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento es un documento regulador del conjunto de acciones que se generan en una organización a través de la convivencia, en este instrumento se contemplan los deberes y derechos de cada departamento con su respectivo elemento.

Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización. Esta se expresa mediante el conjunto de reglas, normas y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione. (FE Y ALEGRIA, "Manual de convivencia". 1998)

Se puede apreciar que el reglamento interno elaborado (Vigente y actualizado desde el 15/02/2008) se encuentra primeramente, los datos informativos de la institución, a continuación ocho capítulos en el que constan deberes y obligaciones de las autoridades del personal administrativo, de la junta general de directores y profesores, del consejo directivo, de la sección técnica, de los profesores de área, del concejo de orientación y bienestar estudiantil, además encontramos los próximos capítulos de la sección administrativa financiera, de los docentes, alumnos y los padres de familia, finalmente se pueden encontrar disposiciones varias.

4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión

“Somos Institución educativa que satisface necesidades a la juventud comprendida entre 11 – 19 años, formando individuos capacitados técnica y científicamente para su inmediata y fácil inserción en el campo ocupacional y universitario, y que contribuyan activamente en el desarrollo socio-económico y cultural del país”.

(Extraída del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL del Colegio Técnico Experimental” Eloy Alfaro”.)

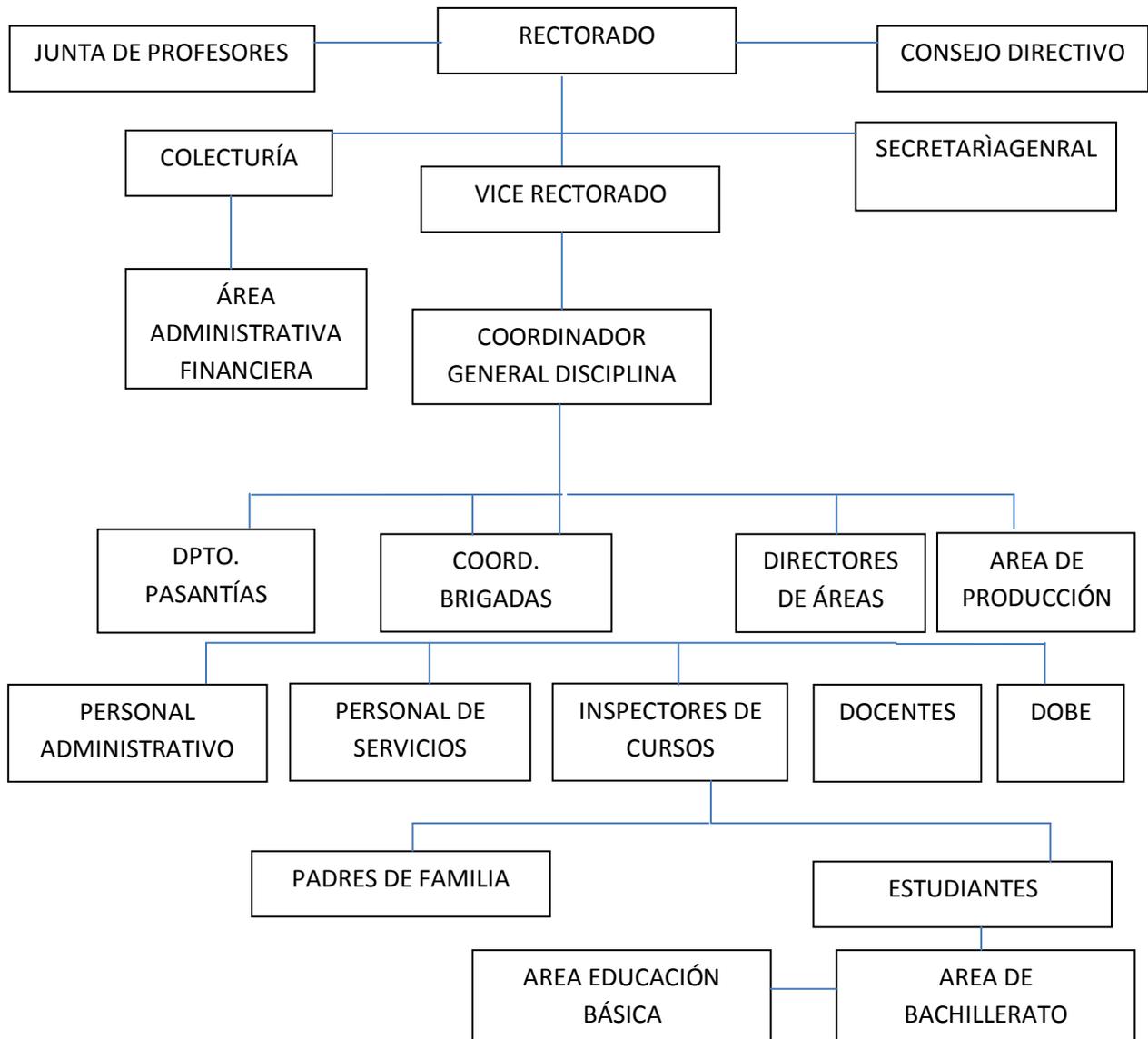
Según las investigaciones ejecutadas y con referencia al módulo de ética en las organizaciones este apartado institucional no cuenta con un completo conocimiento de la misión específica de una organización, pues su misión genérica siempre está, sin embargo recomendamos que se complemente con la convivencia en valores y el alcance de realización personal en quienes conforman la institución, se debe agregar la identidad docente que por el gran número suele permanecer discreto, siendo unas de las grandes fortalezas tener un equipo docente integrado personalmente y a las tareas diarias.

Visión

El Colegio Fiscal Técnico Experimental “Eloy Alfaro”, será una institución educativa de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, en sus servicios, que gestione un sistema de capacitación promoviendo modelos y metodologías de enseñanza – aprendizaje para los diferentes ámbitos educativos. (Extraída del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL del Colegio Técnico Experimental” Eloy Alfaro”.)

En la proyección futurista de infraestructura y calidad educativa, este apartado tiene fijado un camino que evidencia los alcances obtenidos a medida del tiempo, con las sugerencias brindadas y como ciudadano quevedeño esperamos que esta institución se convierta en la primera de la provincia, no sólo por la infra estructura, sino también por el clima laboral y la calidez educativa.

4.1.2.2 El Organigrama



Fuente: Proyecto Educativo Institucional.

El Organigrama se constituye en el instrumento útil de organización institucional, mediante el cual presenta un perfil formal del centro educativo, la misma que se convertirá en una fuente de investigación, considerado un elemento técnico eficaz, donde se observa las funciones, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo, facilita la reestructuración.

Según el módulo de Legislación educativa, la importancia de ubicar los niveles jerárquicos en la organización estructural será trascendental para la correcta toma de decisiones en quienes conforman una organización en este caso la Institución “Eloy Alfaro”

Observamos en el gráfico anterior que el nivel EJECUTIVO, está muy bien ubicado con el señor Rector, es decir teóricamente las decisiones en esta institución las toma el rector, aunque aparecen los departamentos auxiliares administrativos, que aunque se trate de ocultar su poder de influencia en las decisiones, es notorio que estos departamentos tienen mucho que ver a la hora de disponer actividades o propuestas emitidas por la comunidad alfarina, pues están graficadas por encima del nivel ASESOR es decir del vice rectorado que es uno de los departamentos con mayor participación y flujo de actividades en la parte académica.

En la parte medular están ubicados los departamentos de control y disciplina que justifican el NIVEL OPERATIVO de una organización, sin embargo en este nivel deben estar presentes los estudiantes y padres de familia que son los ejes fundamentales de la demanda operativa en el servicio educativo, la ubicación de ellos en este nivel determina que deben asumir actividades encasilladas en su marco de acción, es decir en el acompañamiento y dedicación estudiantil, más no en el nivel Auxiliar como lo representa la imagen del organigrama institucional.

Para finalizar el análisis según la LEGISLACIÓN educativa los departamentos de Nivel Auxiliar Administrativos están junto al rector lo que indica en la sugerencia de la investigación que se ubiquen en el nivel correspondiente junto a los departamentos de auxiliar de servicios, no por la discriminación sino por la organización estructural y la jerarquía en la toma de decisiones para la institución.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La unidad de producción de la institución diseñó un esquema de distribución y áreas departamentales para el ejercicio Docente y acompañamiento académico hacia todas las actividades pedagógicas curriculares en las distintas unidades académicas que son coordinadas por los respectivos Directores de áreas y que las resumiremos en la siguiente descripción.

Área de producción: diseñada para la estructuración de todas las actividades de planificación académica, pedagógica y de auto gestión para los intereses de la institución, en esta unidad se ejecutan y monitorean todas las actividades emprendidas en cada una de las áreas de trabajo en la institución.

Área de Educación general básica: En esta unidad académica se coordina la gestión y desarrollo curricular de los octavos, novenos y decimos años de educación básica, el acompañamiento hacia los docentes de este nivel de educación y las distintas funciones para cumplir con las disposiciones institucionales. Además en esta unidad se dividen los sub departamentos de educación básica como son el área de:

Área de bachillerato: Las actividades básicas en esta unidad son el acompañamiento y coordinación de los cuartos años comunes y las especialidades del bachillerato que se ofertan en la institución, así tenemos las distintas especialidades como: comercialización y Ventas, Comercio Exterior, Contabilidad y Administración, Administración de sistemas, Aplicaciones Informáticas, departamento de orientación y bienestar educativo (DOBE).

La función específica de este departamento es asumir el acompañamiento, prevención, atención, monitoreo y estadística de todos quienes conforman la instancia educacional, sin embargo se nota que la atención solo se la oferta hacia el estudiante, mientras que los docentes ni autoridades son parte integral de esta atención que disponen los profesionales como los PSICÓLOGOS CLÍNICOS Y EDUCATIVOS, MÉDICOS Y TRABAJADORA SOCIAL, se connota esta unidad de trabajo como una de las oficinas con mayor carga laboral y de atención, siendo uno de los departamentos con mayores necesidades en toda institución educativa.

Área administrativa financiera: Con propósitos concretos de manejar la información básica y complementaria de la institución con técnicas administrativas contables que permiten a todos los actores conocer la situación financiera y real de la institución, aquí se han juntado los sub departamentos de SECRETARÍA GENERAL, COLECTURÍA, CONTABILIDAD Y SISTEMATIZACIÓN.

Luego de resaltar las distintas áreas de trabajo en la institución tenemos material para proponer en el plan de mejora o propuesta la creación de otras áreas de trabajo como las de SERVICIOS Y CONSERJERÍA, ALIMENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS. Con el propósito de dar mayor eficiencia en las instancias nombradas respondiendo a la realidad institucional y a las respuestas obtenidas en las encuestas planteadas en días anteriores.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Toda organización cuenta con normas, reglamentos, políticas y hasta disposiciones dónde el obrar diario demostrará si estos criterios se alinean a la práctica de valores, es decir si en cada uno de los reglamentos existe una presión para su cumplimiento o de a poco se lo ha ido realizando de una manera espontánea en todas las instancias de la organización. Hablar de valores es dirigir un estudio hacia el comportamiento moral, cívico, y de amor por las actividades emprendidas en la convivencia con quienes nos rodean diariamente.

En el Colegio “Eloy Alfaro” presentan una acentuada línea organizativa conductual que puede mostrar principios de valores, como también la ausencia de ellos según el punto de vista de quien los evidencie, para esto se analizó la existencia de los valores en cada una de las dimensiones.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La formación que imparte en el colegio Fiscal “Eloy Alfaro” se encuentra basada en los siguientes principios curriculares y de valores.

En la institución se ha dispuesto incluir la asignatura de valores en el desarrollo curricular desde el nivel básico de estudios, sin embargo su ejecución no es transversal por parte de los docentes ya que se dicta como una asignatura normal

dónde se evalúa la memoria y no el cumplimiento de los mismos, esta observación permite detectar una debilidad a mejorar en esta dimensión.

Entendemos la educación moral como la Educación de la Libertad responsable, capacidad que tiene el hombre para comprometerse personal y libremente con la búsqueda de la verdad, en este sentido la educación moral es una ayuda a cada alumno para comprometerse en un proyecto personal de vida. Desde esta perspectiva, se considera fundamental desarrollar la educación de la libertad responsable desde las virtudes (Prudencia, justicia, fortaleza y templanza) Ya que son disposiciones estables del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Por lo que respecta a la dimensión organizacional-operativa, Pozner (1997) expresa que esta dimensión articula el funcionamiento de todas las dimensiones. Podríamos decir que es como un soporte para las mismas. Está encaminada a las formas de organizar la escuela, la asignación de responsabilidades a los actores y a las formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad, entre otros aspectos.

La revisión de esta dimensión en el colegio “Eloy Alfaro” permite detectar la existencia de un reglamento en cada departamento laboral aprobado por el consejo directivo institucional, que regula los deberes y derechos de cada una de las instancias de la institución, sin embargo los reglamentos estipulados se basan en las funciones específicas de trabajo que se encarga, la mínima aparición de valores se dilata por la acumulación de trabajo y el tiempo que se estipula para su cumplimiento. Los reglamentos de deberes y atribuciones de docentes, autoridades, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicios se basan en la ley de Educación Intercultural, los mismos que son adaptados en la administración actual para su respectiva vigencia en la institución.

Por la existencia cargada de labores en cada departamento los valores van perdiendo su influencia, ya que los miembros de la organización se limitan al cumplimiento de sus tareas y por ende los espacios de integración, convivencia y el

buen clima laboral permanezca amenazado por este fenómeno, siendo una tarea específica de esta investigación trabajar en estos aspectos de la institución.

Es necesaria la creación del manual general de organización para la institución que incluya los valores y su aplicación en todos los reglamentos y normas estipuladas en cada área de trabajo aprobado anteriormente.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

Al referirse a la dimensión administrativo-financiera, Pozner (1997), establece que en esta dimensión se incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

En el área administrativa liderada por el departamento de inspección general, se pronuncia como el sub sistema dónde la responsabilidad de las tareas han convertido estos cargos como los de “mayor responsabilidad” por los manejos de información estadística, presupuestaria y financiera de la institución, sin embargo la tendencia conductual y la fuerte presión laboral mantiene la limitación del personal para establecer lazos de comunicación fluida, esto refleja la tensión y el temor que conlleva una exagerada presión en quienes constituyen el equipo de trabajo del departamento en mención.

Las políticas administrativas necesitan un rediseño para que la comunidad educativa tenga acceso a información básica de lo que acontece en estas instancias, construyendo confianza en los usuarios de la información y romper el paradigma que la zona administrativa es un lugar restringido.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnas entre sí, administrativos entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menos jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con alumnos,

etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres.

En la institución aún falta mucho para que esta tendencia tenga más fuerza , todo depende de no sólo proponer un programa dónde se activen los valores y la motivación entre los miembros de una organización, también depende de la delegación de responsabilidades y la conformación de nuevos grupos que robustezcan la tendencia de los valores en todas las dimensiones institucionales y la relación circundante con las autoridades políticas, jefes de servicio, Juntas de vecinos, industria y comercio local, abriendo espacios de participación a todos los estamentos en la Unidad educativa y vinculando eficientemente al Colegio con otros establecimientos educativos, de nivel, Básico Medio y Superior.

4.1.3. Análisis Foda

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

La institución es catalogada como una de los colegios Fiscales con mayor referencia en la provincia de los ríos, constituyéndose en un uno de los centros educativos de mayor experiencia docente en la especialidad empresarial con los bachilleres de esta zona del país. Se ha evidenciado que algunos maestros, han desarrollado alta sensibilidad ante la realidad adolescente – juvenil, sobre todo los integrantes del DOBE, quienes están dispuestos a liderar procesos de cambio y mejoramiento en la calidad de educación.

Estos años ha permitido desarrollar un proceso de mejoramiento en la capacidad de respuesta en el personal administrativo y de servicio. El haber permanecido tanto tiempo sometidos a una misma rutina de trabajo, y aceptarlo como parte del proceso de cambio es una de las fortalezas más significativas para generar verdaderos cambios en el clima laboral.

Podemos identificar como debilidad la ausencia de un programa de capacitación en liderazgo y valores hacia los distintos departamentos de trabajo y específicamente al personal docente, con el propósito de fortalecer el clima laboral en la institución.

Además el pronunciado trabajo dirigido carente de metas, motivación y proyectos personales de realización personal.

Como una de las mayores debilidades que tiene la institución es la existencia de rigidez de trabajo y los estándares de calidad que se busca minimizando la eficiencia del talento humano y su sentir como miembro de una organización que no solo busca ser la pionera en educación, también el crecimiento y realización de quienes la conforman, constituyéndose esta debilidad como una amenaza constante.

Aún existe ausencia de capacitación en el manejo de las tecnologías para el desarrollo de las jornadas pedagógicas y todo por el protocolo un tanto absurdo que se maneja en la estructura organizacional de la institución. Pues esta crisis aumenta la distancia entre los miembros de distintos departamentos y por su puesto el desconocimiento en el uso de recursos en las áreas técnicas como, cultura física, laboratorios, situación que dificulta el desarrollo de habilidades y destrezas en dichas áreas.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

La ciudad de Quevedo se encuentra en un momento importante en su desarrollo económico, cultural y educativo, actualmente cuenta con autoridades con alta sensibilidad en el tema social y educativo, la comunidad tiene muchas expectativas de la calidad educativa .En el desarrollo urbanístico de la ciudad se ha contemplado beneficiar al colegio “Eloy Alfaro” con la remodelación de la cubierta de un pabellón de salones de clases por colindar con la feria internacional de la ciudad que se realiza cada año siendo una parte de los terrenos del colegio utilizado mediante convenio para este proyecto a cambio del mantenimiento y mejoramiento de este sector del colegio.

Sin embargo en el clima relacional con los estudiantes se debe desarrollar un programa de motivación y formación de liderazgo con estudiantes ya que la mayor parte de la población estudiantil provienen de familias disfuncionales, en algunos casos por abandono de sus padres, por migración, maltrato, etc.

Una de las alas del colegio colinda con una zona considerada de alto riesgo, por lo que requiere fortalecer las seguridades (alumbrado, cerramientos). Otras de las amenazas constantes es la cercanía con un sector donde el expendio de drogas, asaltos en los exteriores del colegio crean una permanente zozobra en los padres de familia.

Realidad de ciudad y provincia con altos índices de violencia, agresividad, constituyéndose en una de las más altas amenazas no solo para esta entidad educativa sino para la ciudad.

4.1.3.3. Matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de espacios físicos en áreas verdes para la implementación de actividades lúdicas.	Desconocimiento de la vigencia del reglamento interno y código de convivencia.
Algunos maestros, en especial del DOBE son sensibles ante la realidad adolescente – juvenil, dispuestos a liderar procesos de cambio y mejoramiento.	Ausencia de documentos oficiales como el manual de organización y código de ética.
Mayoría del personal docente, administrativo y de servicio con títulos de tercer nivel y en proceso de estudios en cuarto nivel.	Existencia de políticas institucionales encaminadas solo a la calidad académica y no holística.
Infraestructura pedagógica adecuada.	Ausencia de manuales de organización en el área administrativa y comunitaria.
Estudiantes participando en eventos culturales, sociales, científicos y deportivos a nivel cantonal, provincial y nacional.	Bajo nivel de liderazgo y de convivencia.
Convenios de cooperación con la Universidad Técnica Estatal de Quevedo en la Facultad de administración.	Carencia de programas integradores y participación holística con las instancias educativas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expectativas de la comunidad por un servicio de calidad	Número importante de estudiantes son de familias disfuncionales, en algunos casos por abandono de sus padres, por migración, maltrato, etc.
Buena ubicación territorial y física, con acceso a medios de comunicación masivos (canales de radio, tv, periódico)	Falta de alumbrado eléctrico externo.
Disponibilidad y apertura para aplicar investigación y propuesta de mejora para la institución en el marco de la gestión y el liderazgo.	Inseguridad por falta de cerramiento, potencial riesgo de influencia de expendedores de drogas.
Elaboración de convenios de vinculación con la colectividad con algunas instituciones de la localidad.	Realidad de ciudad y provincia con altos índices de violencia, agresividad, maltrato.

La existencia del FODA institucional nos ayuda a identificar cuáles son las prioridades que debemos de atender en nuestro punto de partida hacia la reducción de problemáticas que amenazan la estabilidad y crecimiento del colegio, determinación de estrategias y materiales que utilizaremos en el arco de coyuntura que encontraremos mientras se desarrollan las distintas propuestas de cambio, reflexionando que las fortalezas con las que se cuentan no tendrán que permanecer como un lujo, sino más bien como una herramienta que será de mucha utilidad en algún momento del proceso.

Unas de las debilidades y constante amenaza no solo en el colegio "Eloy Alfaro" es la presencia de un sistema jerárquico de funciones pronunciado en el temor, y con un fundamentalismo rutinario laboral con propósitos de calidad pueden en primera instancia causar motivación en sus miembros, pero a medida que estos se van

concretando el integrante también debe iniciar a concretar los propios cumpliéndose de esta manera la ley de realización en las teorías de grupos.

Bajo este concepto es necesario proponer espacios de fortalecimiento personal y de grupo con la meta de contar con espacios y departamentos libres de misterios, dudas y hasta de temores asumidos por quienes interactúan en la institución educativa.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

El Colegio se identifica por su filosofía comprometida con el desarrollo de las competencias del perfil del bachiller, ejecutando coherentemente la Reforma de Educación Básica y el Bachillerato Técnico con especializaciones en: Comercialización y Ventas, Comercio Exterior, Contabilidad y Administración, Administración de sistemas, Aplicaciones Informáticas basados en el acuerdo 3425 del 27 de Agosto 2004 y la Polivalencia en Administración basado en el Acuerdo.

4.2.1. De los directivos

TABLA 6

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio fiscal técnico experimental “Eloy Alfaro”

Forma de organización	FRECUENCIA (f)	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	16,6 %
b. Coordinadores de área	4	66.7 %
c. Por grupos de trabajo	1	16,6 %
d. Trabajan individualmente	0	0 %
e. No contestan	0	0 %

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Parte de las estrategias de un gerente eficaz es desarrollar la organización de las actividades con sus respectivas delegaciones, podemos apreciar que el 66% de las actividades organizacionales del colegio se lo trabaja en función de los coordinadores de área, demostrando así la existencia de la democracia y el trabajo

en equipo y atendiendo a los distintos requerimientos internos y de Supervisión o Ministerio de Educación.

TABLA 7

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

Aspectos	FRECUENCIA (f)	%
a. El número de miembros en la institución	2	33,3 %
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	16.6 %
c. El valor y tiempo empleados en la institución	3	50 %
d. Otros	0	0 %
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Como se puede denotar el 50% de docentes consideran que el tamaño de la organización debe medirse por el valor y tiempo empleados en la institución y el 33% por el número de miembros que la conforman, basándose en la idea fundamental que si aumenta el número de estudiantes, aumenta el número de docentes y de esta manera el número total de integrantes acoplándose a el valor y el tiempo empleado en la institución es la que define el tamaño de la organización.

TABLA 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	FRECUENCIA (f)	%
a. Sí	1	16.7%
b. No	5	83.3 %
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Se puede observar a través de la tabla que el 83% de los encuestados opinan que las tareas de los miembros de la institución no están establecidas en el manual de normas, esto posiblemente se debe a que las decisiones que se toman en determinados momentos afectan a uno o a otro grupo sintiéndose afectados ya que lo consideran como decisiones arbitrarias, esto debido a la existencia de más de dos grupos en oposición con cierta incidencia política.

TABLA 9**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

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

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto, además se puede observar que el 50% de la población entrevistada manifiesta que existe la oportunidad de participación de todas las representaciones institucionales tengan una cercanía directa en el consenso para tomar decisiones.

TABLA 10**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Aspectos que se toman en cuentan	FRECUENCIA (f)	%
a. Sí	1	16.7%
b. No	5	83.3%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Podemos apreciar que el 83% de los encuestados manifiestan que no existe la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos internos, esto amerita que a las unidades académicas solo se les designa las responsabilidades académicas y no la confianza para iniciar procesos de los mandos medios, como señala Huber (1995) en el texto toma de decisiones en la gerencia, que existen desventajas en el proceso para la delegación de responsabilidades, los grupos tienden a consumir más tiempo personal en tomar una decisión, que un individuo, a veces toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de los altos niveles de organización, los miembros de la institución pueden esperar que se les haga participar en otras tomas de decisiones, por lo que se resistirán a las decisiones que se tomen en forma apropiada pero unilateral por los altos niveles de la organización.

Tabla 11**La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

N°	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	50%	3	50%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes	0	0%	6	100%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	0	0%	4	66.7%	2	33.3%
D	Trabajo en equipo	3	50%	3	50%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50%	3	50%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0%	6	100%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0%	2	33.3%	5	66.7%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Se destaca que EL 66% tiene preocupación de algunos docentes por continuar profesionalizándose y actualizando sus aprendizajes de manera que la propuesta de posterior a esta investigación tendrá la autorización general y será de carácter obligatoria en la asistencia de docente. Además en el 100% considera que la excelencia académica tiene un nivel medio debido a las actividades que se desarrollan en el año lectivo, se considera prioritario cubrir el currículo oficial de cada curso y de esta manera la capacitación de docentes se desplaza a los meses de vacaciones.

La participación de los padres de familia en las actividades programadas es ocasionalmente o a veces (100%) promoviendo el trabajo en equipo desde la teoría de grupos que manifiesta que existe la ley de pertenencia dónde el miembro siente que el grupo le pertenece y el pertenece al grupo.

TABLA 12**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

N°	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	16.7%	5	83.3%	0	0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.6%	4	66.6%	1	16.6%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0%	6	100%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0%	3	50%	3	50%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	33.3%	2	33.3%	2	33.3%

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

De las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 100% de los entrevistados manifiestan que se adquieren a partir de la experiencia, fue la opción en la que todos señalaron como que con frecuencia se da y en general señalan los otros ítems con el parámetro de a veces, son innatas 83% que refleja la aceptación del líder se condiciona por la pericia que tenga para dirigir un grupo y la experiencia en cargos similares, reduciendo posibilidades de gerencia a quien no haya asumido un cargo de dirección en su vida.

El 66% de entrevistados manifestaron también que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se desarrollan con estudios en gerencia (50%), lo que indica que si es necesario el abordaje académico en gestión, liderazgo y valores para la administración de un centro escolar, además de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión puesto que de nada sirve estudiar los distintos modelos pedagógicos y de administración de una organización y se ausenten los espacios para el desarrollo de nuestros conocimientos mediante la praxis.

Tabla 13
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

N°	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	1	16.6%	4	66.7%	1	16.6%
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16.6%	4	66.7%	1	16.6%
c	La mejora de los mecanismos de control	5	83.3%	1	16.6%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	33.3%	4	66.7%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

En un 83% el directivo promueve el mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, destacando la preocupación de controlar los propósitos curriculares y de aprendizajes en los planes anuales de trabajo, de esta manera se endosa al docente un espíritu de sensibilidad frente a las necesidades que presenta la institución asume con responsabilidad y compromiso las tareas a él encomendadas.

El uso de la información de resultados de desempeño (67%) en estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. Una de las preocupaciones que generalmente plantean grupo de profesores es precisamente el número de estudiantes por aula, señalando este como el factor incidente para que no se dé el buen desempeño estudiantil, de tal manera que permanentemente proponen la disminución del número de estudiantes por aula.

TABLA 14**Organismos que integran la institución**

N°	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	83.3 %	1	16.6%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83.3 %	1	16.6%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66.7 %	2	33.3%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50%	3	50%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Se señala de forma generalizada que con mucha frecuencia se da la presencia de quienes integran la institución esto es de dirección rector, Consejo Estudiantil, Consejo Académico etc. Siempre 83%; De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) Siempre 83%; de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) 67% siempre; destacando la fuerza y la potestad para la toma de decisiones en la institución que tienen las autoridades principales y su influencia hacia el grupo de trabajo.

Sin embargo el área técnica (departamentos, equipo docente, etc.) se pronuncia en un 50% siempre y 50% a veces debido a que estos departamentos figuran como organismos que integran la institución pero no con la potestad para tomar decisiones, de esta manera se refleja la carencia de confianza que existe aún en autoridades hacia los jefes departamentales.

TABLA 15**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

N°	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	16.6%	4	66.7%	1	16.6%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33.3%	4	66.6%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33.3%	4	66.6%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	33.3%	4	66.6%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

De las actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta De Profesores son conocidas por la comunidad educativa la coordinación de la operatividad curricular y la convivencia grupal en un (33%) esto no significa que por el hecho de tener esta responsabilidad los resultados son los esperados ya que el 66% de entrevistados manifiestan en la opción a veces la de mayor relevancia en que estos equipos asumen el acompañamiento permanente al universo de estudiantes de la institución.

Como ya se ha indicado anteriormente las realidades de familia de donde provienen los estudiantes en un porcentaje alto son de familias disfuncionales, desestructuradas, de tal manera que un número alto de estudiantes viven en condiciones de dificultad, proyectándose luego en las aulas, convirtiéndose en desafíos para los profesores el logro de sus objetivos.

TABLA 16**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	SI		NO	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	33.3 %	4	66.6 %
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	33.3 %	4	66.6 %
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83.3 %	1	16.6 %
d.	Mantener actualizada la metodología	3	50%	3	50%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50%	3	50%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33.3 %	4	66.6 %
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	16.6 %	5	83.3 %
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	16.6 %	5	83.3 %
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33.3 %	4	66.6 %
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	16.6 %	5	83.3 %

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

De los departamentos didácticos y sus acciones se destaca el 83% de los encuestados que el departamento ha asumido la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Además de mantener actualizada la metodología corresponde revisar al interior de la institución que los responsables de los departamentos didácticos asuman tareas como organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro ya que el 83 % manifiesta que no lo hacen y esto responde a la limitada acción que tienen los departamentos mencionados en la toma de decisiones referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, y colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, de esta manera se reduciría el 67 % en la opción NO que refleja la participación y el trabajo en conjunto que adolece este departamento con su entorno inmediato.

Es necesaria la revisión de este apartado en la propuesta de mejora debido a la necesidad de endosar tareas específicas de planificación y mejora académica al organismo creado especialmente para esta responsabilidad.

TABLA 17

La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias

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.	1	16.6%	5	83.3%

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Se presenta un desafío grande para la institución en relación a la Gestión pedagógica en el Centro Educativo, pues el 83% detalla la necesidad de implementar sistema de gestión para fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y

del entorno geográfico, ya que los resultados nos dice que es alto el porcentaje de la falta de esta gestión.

TABLA 18
Material de planificación educativa

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Una reingeniería de procesos	3	50%	3	50%
b. Plan estratégico	4	66.7 %	2	33.3 %
c. Plan operativo Anual	4	66.7 %	2	33.3 %
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	2	33.3 %	4	66.7 %

Fuente: Encuesta directa a directivos.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Acerca del material de planificación educativa en relación a si se ha realizado una reingeniería de procesos se indica que existe un 50% en no reconocer la existencia de éstos, que aunque se han ejecutado al igual que el Plan estratégico y el Plan operativo anual, existe un cierto desconocimiento o probablemente poco acceso a esta información. En función del Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, desde esta realidad se presenta la necesidad de instaurar un programa y/o proyecto de capacitación más sostenido que responda a las necesidades presentadas en esta investigación debido al 67% que responde la opción No, por el limitado tiempo existente para cubrir contenidos y el calendario académico planificado para el año lectivo, es necesario crear horarios de trabajo para la capacitación docente que sean de acceso tanto para el docente como a la institución.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

TABLA 19

Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	16%	18	72%	3	12%
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.	6	24%	15	60%	4	16%
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	3	12%	15	60%	7	28%
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.	3	12%	10	40%	12	48%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	12	48%	10%	40%	3	12%
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	28%	10%	40%	8	32%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	36%	12%	48%	4	16%
9. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	20%	15%	60%	5	20%

9.Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros	6	24%	16%	64%	3	12%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	6	24%	14%	56%	5	20%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	16%	13%	52%	8	32%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	24%	13	52%	6	24%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	4	40%	14	56%	7	28%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	16%	13	52%	8	32%
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	12%	16	64%	6	24%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	16%	14	56%	7	28%

Fuente: Encuesta directa a docentes.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

El 72% a veces en el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes lo que indica que aún falta trabajar en delegación de responsabilidades y construcción de confianza para los equipos operativos, este indicador debe ser al 100 % ya que el liderazgo se enmarca en la tarea específica de establecer tareas hacia el resto de los grupos.

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 60% a veces.

La Gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. 60% a veces, situación que hay que

trabajar para subir el nivel de gestión hacia la comunidad debido a que estos últimos años ha reducido esa confianza ganada al 100% en años anteriores.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante 75% siempre. 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 (60%). 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 (48%) Nunca.

La urgente necesidad de establecer estándares de investigación de nivel educativo integrando padres, docentes y estudiantes es evidente por el alto índice de carencia en el colegio, los encargados de la unidad de producción serán los responsables de investigar y aplicar estándares que impulse la participación de todas las instancias escolares en la investigación educativa.

La resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza se pronuncia en 60% a veces en concordancia con las carencias observadas anteriormente, pues los padres aún no tienen el 100% de participación en las actividades extra curriculares y por lo general la articulación de un método de aprendizaje y su desconocimiento provoca la media aceptación en los padres de familia.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA 20 Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	20%	18	60%	6	20%
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	7	23.3%	17	56.6%	6	20%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de	14	46.6%	8	26.6%	8	26.6%

tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar						
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	33.3%	15	50%	5	16.6%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	16	53.3%	10	33.3%	4	13.3%
6. Los docentes inician la clase con las frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	6.66%	8	26.6%	20	66.6%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	13.3%	14	46.6%	12	40%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	13.3%	11	36.6%	15	50%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	14	46.6%	7	23.3%	9	30%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	4	13.3%	17	56.6%	9	30%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	14	46.6%	10	33.3%	6	20%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	23.3%	12	40%	11	36.6%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	16.6%	10	33.3%	15	50%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	3	10%	7	23.3%	20	66.6%

Fuente: Encuesta directa a estudiantes.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Entre el 55 y 60 % de la población estudiantil consideran que a veces se proponen espacios para la escucha y atención de las opiniones generadas por los representantes estudiantiles, esto destaca la mínima creencia en la palabra del estudiante y la poca importancia en sus pronunciaciones en torno a las distintas

propuestas que quisieran difundir al entorno, para que esto suceda deben informar al comité estudiantil en concordancia con el DOBE para poder su posible publicación.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, siendo este uno de los indicadores más importantes para diagnosticar la ausencia de motivos y metas que tienen como miembros de la comunidad educativa, sin embargo es necesario considerar la importancia de las teorías de motivación que impulsan a los seres humanos a estar en la permanente búsqueda de espacios fortalecedores de vida, alegría y confianza en su crecimiento personal y cognitivo.

Un porcentaje entre el 45 y 50% se pronuncian por las necesidades básicas referentes al manejo y conducción de las tecnologías que existen por parte total de docentes, consideran que si existe un determinado insumo o recurso debe insistirse para que el personal aprenda a manejarlo, de lo contrario todas las tecnologías presentes tendrán un gran sin sentido y deterioro en espacio y tiempo.

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. La institución cuenta con organización de Padres de familia, Comités, en donde usted puede participar y acceder fácilmente.	5	25%	11	55%	4	20%
2. Las autoridades establecen mesas de trabajo permanentes con la participación de los Padres de Familia.	4	20%	12	60%	4	20%
3. Se evidencia liderazgo de las autoridades	9	45%	6	30%	5	25%
4. Los Padres de familia tienen fácil acceso para participar en espacios de toma de decisiones en la institución educativa.	7	35%	7	35%	6	30%
5. Puede señalar como propositivas las actividades de tareas enviadas a casa por cada uno de los profesores.	14	70%	5	25%	1	5%

6. Considera que su hijo está muy motivada por la metodología de trabajo desarrollada por la institución educativa?	2	10%	5	25%	13	65%
7. Considera usted que los aprendizajes en valores adquiridos en la institución por su hijo son útiles para aplicarlos a la vida	5	25%	4	20%	11	55%
8. El clima institucional del Colegio favorece el buen desempeño y desarrollo de las habilidades de su representado.	2	10%	5	25%	13	65%
9. La institución promueve desarrollo comunitario, inspirando solidaridad y participación ciudadana y comunitaria en los estudiantes.	2	10%	5	25%	13	65%

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia.
Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

En la institución se cuenta con organización de Padres de familia, Comités, en donde el 55% de los encuestados destacan que es posible participar y acceder medianamente, de ahí que parte de las gestiones que se han realizado han sido con la participación de este Comité, de la misma manera en el otro ítem algunos padres de familia indican (60%) que las autoridades establecen mesas de trabajo permanentes con su participación.

Se observa que existe diferentes puntos de vista en relación a si se evidencia liderazgo de las autoridades, 30% a veces y 25% nunca, esto denota la realidad que se ha vivido en estos últimos tiempos en relación a las dificultades presentadas por la inestable relación entre autoridades provocando cierta crisis institucional.

El 70% de encuestados señalan como propositivas las tareas enviadas a casa por cada uno de los profesores de esta manera se refleja que el padre de familia se informa sobre el trabajo autónomo que el estudiante ejecuta en su domicilio y en las actividades grupales que se evidencian durante el periodo lectivo de estudio.

El 55% de padres encuestados no consideran que los aprendizajes en valores adquiridos en la institución por sus hijos son útiles para aplicarlos a la vida, debido a la cantidad de tareas que identifica a cada departamento y a la carente existencia de espacios que proporcionen encuentros fraternos entre padres y docentes en los predios institucionales, el ambiente de trabajo se carga por la demanda y los

espacios de convivencia se van perdiendo lo que ocasiona una separación sentimental entre lo cotidiano de la vida y lo necesario de los estudios.

Consecuentemente el 65% de entrevistados dice que el clima institucional del Colegio no favorece el buen desempeño y desarrollo de las habilidades de su representado, de esta manera se detecta que la institución promueve desarrollo comunitario, inspirando solidaridad y participación ciudadana y comunitaria en las estudiantes en un nivel bajo ya que el 65% dice que no lo existe.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

TABLA 22

Resultados de la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	%	Respuesta débil	%
1.	¿Qué es la comunicación para Ud. En qué se diferencia de la información?	3	50%	3	50%
2.	¿El Colegio cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66.7%	2	33.3%
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su colegio y el profesorado?	4	66.7%	2	33.3%
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	66.7%	2	33.3%
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33.3%	4	66.7%
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el colegio?	3	50%	3	50%
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	33.3%	4	66.7%
8.	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	3	50%	3	50%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

En las declaraciones manifestadas por las autoridades describen algunas fortalezas respondiendo positivamente (67%) sobre el clima laboral, la comunicación y el manejo de conflictos en la organización, en total contrariedad con lo que manifiestan

anteriormente los docentes en esta dimensión, por lo cual como investigadores debemos proponer tareas específicas para cada instancia y evitar que la responsabilidad para mejorar el clima grupal pase de un lugar a otro.

Sin embargo el 67 % de respuesta débil aparece en la presencia de valores en los docentes y estudiantes, y es aquí donde se contrasta que ninguna de las instancias aceptan su responsabilidad para asumir tendencia dirigidas a fortalecer los valores entre autoridades, docentes y estudiantes, luego de esta entrevista nos damos cuenta que tanto los docentes como estudiantes y autoridades se contradicen el uno al otro, tratando de ubicar la responsabilidad en su totalidad a una de las instancias, nuestra tarea como investigadores será de resumir las responsabilidades de cada uno de ellos y las tareas que encaminen la construcción de confianza y la práctica de valores en cada organismo de trabajo.

Además desde el punto de vista motivacional esto se pronuncia como contradictorio en las autoridades por lo que en una organización dónde existe un excelente clima laboral (67%) obviamente genera confianza en sus miembros y por ende la formación en valores.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Ausencia de varios documentos de organización como el Código de ética y la restructuración del manual de organización.</p>	<p>Siendo que no está considerada como una prioridad los recursos se canalizan en otras actividades.</p>	<p>Solo se da cumplimiento a lo establecido por las reglas, leyes y lo estrictamente necesario.</p>
	<p>El que aún se estimen normas, reglamentos y actividades sin un marco normativo para su amparo.</p>	<p>Actividades realizadas a medias, sin un documento que sancione su retraso, rectificación o incumplimiento.</p>
	<p>La resistencia en evidenciar los deberes, derechos y obligaciones de la comunidad educativa para su accionar y cumplimiento.</p>	<p>Miembros de comunidad educativa laborando y ejerciendo normas y derechos con una acentuada ausencia de monitoreo y manera de evidenciarlo.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Ausencia de programas de capacitación en liderazgo y convivencia para directivos y docentes.</p>	<p>Existencia de varios grupos con diferencias de opiniones, sin llevar a efecto acuerdos realizados en reuniones y/o juntas</p>	<p>Mantenimiento de relaciones interpersonales inadecuadas que afectan el normal desarrollo en la vida institucional.</p>
	<p>Resistencia a una auto evaluación institucional en la gestión de convivencia y valores.</p>	<p>Denuncias continuas de mal clima laboral con el equipo de trabajo provocando barreras a la innovación.</p>

	Ausencia de espacios de participación y resoluciones de crisis con la participación de mediadores especializados.	Resistencia a la intervención local (docentes o autoridades del mismo colegio) hacia la mejora institucional.
<p>Problema 3.</p> <p>Bajo nivel de aceptación estudiantil en metodología docente y clima laboral de la institución.</p>	Bajo índice de interés docente por aplicación de estrategias lúdicas en la planificación curricular y el proceso de enseñanza aprendizaje.	Ejecución de jornadas académicas con metodologías tradicionales y con tendencias de control coercitivo.
	Monitoreo dirigido hacia la planificación oficial y formal, minimizando el currículo oculto y nulo en la didáctica aplicada.	Desinterés en asistencia a difusión de actividades lúdicas y de mejoramiento docente.
	Escasos espacios de investigación y participación educativa que integre las instancias académicas.	Cumplimiento y desarrollo de un currículo oficial carente de niveles de liderazgo y valores en el currículo adicional que debe ofertar la institución.

5. DISCUSIÓN

Para conocer si existe una buena gestión del liderazgo y valores en la administración del colegio técnico experimental "Eloy Alfaro" de la ciudad de Quevedo durante el periodo 2012 se realizó este trabajo de investigación, dentro del campo científico, en diferentes áreas y aspectos de las actividades institucionales.

Partiendo de la precisión de *Ezpeleta* (2003) "la gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar" (p.22), se analizará y determinará la existencia o se podrá valorar la Gestión del liderazgo y valores en la institución.

Iniciemos analizando la Forma de Organización en el centro educativo, Tabla 6, de acuerdo a los resultados, la mayoría dice la delegación de responsabilidades es direccionada con los coordinadores de áreas y jefes departamentales para el abordaje de las actividades, en concordancia con Miguel Navarro (2002) que establece tres dimensiones en la gestión educativa y que identifica específicamente la participación total de los miembros de la institución, sin embargo se detectó una carencia de confianza en el grupo en torno a la participación de los equipos de trabajo, pues aún mantienen la ideología de formar equipos según las conveniencias personales, minimizando las estrategias de un gerente o de la institución.

Para articular metas o propósitos de una institución educativa es necesario que el gerente o los coordinadores de áreas evidencien las dimensiones de la gestión y describan la participación de todos los actores desde el punto de vista estratégico y no de conveniencia, con el propósito de generar avance en la institución mencionada.

En las tareas a los miembros de la institución y el manual de normas, tabla 8 se detecta en su mayoría la ausencia formal de las responsabilidades en el manual de normas y organización escolar, en contraposición con Navarro (2002) que establece en todas sus dimensiones pedagógicas la existencia de estructuras formales que regulen el hacer institucional.

En el colegio “Eloy Alfaro” es necesario que las actividades encomendadas a cada miembro de la organización sea descrita en el manual de organización institucional, reflejando responsabilidades durante la ejecución de tareas, otorgando oportunidad y confianza para el desarrollo de acciones por parte del grupo y de esta manera permitiendo que sean protagonistas del cambio que iniciara el centro educacional independientemente de los resultados obtenidos en el marco de la gestión educativa.

La participación de los jefes departamentales no es del todo segura en la toma de decisiones (tabla 9) que tienen relación directa con las áreas coordinadas, el alto margen de trabajo empírico contribuye a la minimización de las labores emprendidas por los líderes departamentales que de a poco van perdiendo la confianza y la motivación para continuar emprendiendo estrategias de coordinación y buen reporte a sus mandos superiores, cuando esto ocurre en la gestión de un centro educativo predomina la desconfianza y el temor de proponer mejoras en las decisiones que se toman a nivel institucional.

La toma de decisiones del núcleo institucional debe ser analizada y debatida antes, durante y después de la observación de alternativas; sin embargo el 50% de jefes departamentales manifiestan que existe un ligero pronunciamiento total del equipo solamente cuando la decisión está anticipadamente tomada, esto quiere decir que aún existen sentimientos inconformes en la administración de la información y en especial la convivencia entre compañeros.

La gestión trata de anexar a todas las instancias de una organización en sus estructuras para un adecuado funcionamiento, en el colegio necesitamos fortalecer aún más el concepto de toma de decisiones que se aleja de lo que manifiesta Anthony Downs (1966) “Las personas que toman decisiones solo pueden ponderar y considerar una cantidad limitada de información (pág. 75).

Desde este punto de vista los gerentes y coordinadores de áreas deben endosar la toma de decisiones en resolución de conflictos (tabla 10) a las áreas específicas, reduciendo así la carga laboral en su gestión emprendida, es necesario que se ponga en práctica desde los altos mandos o directivos la oportunidad de establecer espacios para la democrática participación de los jefes departamentales en la

estructura y diseños de alternativas que predominen en las futuras decisiones que se tomarán en la institución.

Para los directivos la presencia de los coordinadores de áreas debe garantizar la administración de la información objetiva y mantener la estabilidad en el área encomendada (tabla 11), sin embargo los distintos modelos estructurales de trabajo permiten tener una estructura horizontal en las relaciones laborales entre los integrantes de la institución y de esta manera lograr una mayor cercanía entre los altos mandos y los del nivel operativo. Según Chiavenato (2007) la administración del talento humano “contempla la manera de que las cosas se las haga lo mejor posible” (p.94) mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos.

El nivel de Gestión en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” es medio ya que en la organización de equipos se observa a través de las tablas (8-9-10) las cuales proporcionan una lectura clara sobre la aplicación de una gestión estructuralmente conformada pero con la carencia de clima de respeto y de toma de decisiones hacia la población operativa.

Para el investigador es importante describir las insatisfacciones que se manifiestan durante la recogida de datos, ya que ayudan a mejorar y rediseñar los manuales de organización escolares permitiendo proponer mejoras para mitigar la presencia de gestión política en las relaciones de convivencia entre compañeros dando paso a la gestión educativa.

La gestión en la toma de decisiones garantiza el análisis de alternativas de cada problema; en el caso específico de la delegación de toma de decisiones grupal por parte de los directivos a docentes o a distintos miembros de la organización educativa refleja aún la preocupación por la calidad de la decisión tomada, que se mantenga la imparcialidad en las resoluciones acogidas a beneficio de la comunidad educativa.

El grupo docente y jefes departamentales además de tener capacitación continua sobre la toma de decisiones que contengan métodos y técnicas sin uso de modelos inadecuados también deben de proponer un modelo racionalista que deslinda la información tomada desde algunas políticas institucionales e ideológicas con el

propósito de otorgar mejoras. Vale resaltar la opción de proponer en la capacitación a docentes la oportunidad para analizar sus participaciones desde el enfoque racionalista, a la vez esperando que la confianza para generar consensos grupales en la toma de decisiones mejore.

Desde el punto de vista teórico en el marco del LIDERAZGO este se presenta como la manifestación de todas las actualizaciones y perfeccionamiento de todo ser humano que ha nacido para liderar su vida en distintos espacios.

En el colegio dónde se ha ejecutado la investigación el nivel de liderazgo es medio debido a los resultados de las tablas (11-12-19-20-21) dónde se puede apreciar que la mayor parte de encuestados se inclinan por la opción a veces cuando responden al ejercicio de liderazgo en la institución, pues las tareas existen y se dirigen a cada departamento, el liderazgo instructivo según (Elmore, 2000) cada departamento debe tener su objetivo específico de trabajo, en contraposición con lo que dice Murphy (1990) el cual manifiesta que en este tipo de liderazgo el trabajo consiste en animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza.

Los directivos manifiestan que para ser líderes se requiere tener habilidades basadas en la experiencia (tabla 12) , es decir no es fácil ser un líder; aquí se refleja desde el punto de vista teórico la importancia de diferenciar entre directivos y líderes que se enmarcan dentro de las funciones organizacionales, el liderazgo contiene características y técnicas para el manejo de grupos, las estrategias y formas de acompañar en la ejecución de actividades, la pericia y el manejo de conflictos acompañados de la capacidad para tomar decisiones racionales.

En el colegio "Eloy Alfaro" se observa que existe aplicación de la función de directivo, (tabla 13) sin embargo el único espacio dónde se ejerce un acompañamiento de liderazgo es en el departamento de orientación y bienestar estudiantil que otorga la oportunidad en un representante estudiantil de cada curso y reuniéndolos por secciones para que presenten las necesidades de cada paralelo hacia los directivos, la respuesta es positiva y existen casos específicos de estudiantes que han encontrado confianza en este espacio y le ha significado mucho para afrontar sus responsabilidades de estudios y de vida.

Es necesario acotar que la reproducción de esta iniciativa del D.O.B.E. se limita debido a las respuestas obtenidas de sus participaciones con los directivos, es decir participan en la estructuración de alternativas de soluciones a distintos problemas sin embargo estas propuestas quedan minimizadas por la toma de decisiones gerencial provocando una desmotivación en los grupos.

Se podría suponer que las propuestas de los líderes estudiantiles no son del todo racional o estratégicas para la alta dirección del centro, si así fuera se debiera informar a sus emisores para reducir los resentimientos en las instancias mencionadas y de esta manera aumentar la comunicación con los grupos que define la importancia de mantener el contacto permanente con este tipo de grupos que se forman dentro de la convivencia diaria; toda organización presenta fenómenos en la convivencia grupal, la buena práctica anexada al uso de técnicas y modelos de liderazgo educacional ayudará al buen ejercicio del mismo.

En la institución se resalta la función del directivo dirigido al desempeño académico de los estudiantes a través del equipo docente (tabla 14), la ardua evaluación y control del desarrollo de los estándares de trabajo son indispensables para que el centro educacional funcione y camine en este sentido correctamente.

Se endosa a los coordinadores de áreas y jefes departamentales la responsabilidad de presentar resultados en sus áreas específicas de trabajo, de esta forma se transmite la función del directivo desde los altos mandos, hacia los mandos medios o hasta la función operativa respondiendo a los requerimientos establecidos al PEI institucional el mismo que carece de capacitación al personal docente en la línea de liderazgo y trabajo en equipo.

Es importante resaltar que la capacitación que se establezca en próximos días será fundamental en los resultados obtenidos, la combinación de motivación y responsabilidad académica serán elementos principales para mejorar el clima laboral que es una de las falencias que se ha diagnosticado mientras se ha realizado esta investigación.

En el marco de los valores el nivel de aplicación del colegio es bajo, debido a la carencia de práctica del poco contenido existente en los documentos de planificación

de la institución y en las respuestas de estudiantes, padres de familia y docentes tablas (19-20-21).

En esta experiencia existe la contradicción entre lo que se predica y no se aplica o no se vivencia, ya que si los valores desde el punto de vista específico y no genérico fuera el eje transversal en la formación académica de los estudiantes también fuera el de los docentes.

Según López de Llergo (2000) “Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente (pág. 34) la razón de ser o el sentido en la promoción de los valores se reducen por solo presentar una inclinación hacia esa tendencia, o a su vez el medio no es concurrente para ejercer valores de una manera específica y no genérica.

La aplicación genérica de valores solo apunta al hablar de ellos y nada más, es decir sin la mínima obligación de practicarlos, aquí podríamos manifestar que muchas veces se adornan los salones educativos, se ejecutan ferias exposiciones con carteles y referencias de los valores con una carencia de vivencia de los mismos y como dice Prieto Castillo el famoso sin sentido en la educación o en la vida, pues se están otorgando horas clase para el desarrollo específico de los mismos, y lo más importante se están desgastando materiales económicos solamente para maquillar una realidad institucional o grupal con referencia a la situación mencionada.

Una de las causas para que el 40 y 50 % de docentes se mantengan aislados y contesten la opción a veces cuando se pregunta acerca el liderazgo y valores (tabla 19) en la institución, son las consecuencias de las crisis no superadas en el pasado, aumentando en el tiempo y lo peor para esta situación es la alimentación ideológica a los nuevos grupos manteniendo la misma postura ante el sistema establecido en la administración del colegio mencionado.

Es necesario realizar un corte a las situaciones presentadas anteriormente con el tema valores, de esta manera iniciar un nuevo proceso en la aplicación de la parte axiológica para la vida, aplicándolos y vivenciándolos personalmente para fortalecer la motivación y buena voluntad para el desarrollo de las tareas diarias.

¿Cómo incidiría el inicio de un nuevo proceso de aplicación de valores en el sentido educacional del colegio “Eloy Alfaro”? Sería un impacto positivo para el resultado de aprendizaje y formativo del futuro egresado del colegio, pues se hablaría y se evidenciaría en la institución que los valores son los ejes transversales e integran la formación del educando y además son los elementos principales en las relaciones entre directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y comunidad.

Para algunos elementos de la institución es utópico alcanzar estos niveles de orden y estabilidad emocional en una organización, sin embargo no es utópico visionar el fin sin sentido y caos en la organización, todo depende de la decisión que tomen las personas y los mecanismos necesarios para implantar una Visión y misión institucional que integre a los valores no solo en la formación del estudiante, sino también en todos quienes conforman la institución educativa

Esta tendencia mitigará ese 50% promedio en resistencia participativa de los docentes, la tensión a la participación libre y creativa en las actividades extra curriculares de la institución, resentimientos ocasionados por la carencia de creación de ambientes armónicos deportivos, de aprendizajes y de investigación que se puedan presentar a lo largo del año lectivo, y lo más importante que sean partícipes protagonistas de los eventos trascendentales en el colegio, de esta manera creando lazos de trabajo grupales compactos capaces de reunir una mayor fuerza y convertirse no solo en una tendencia sino en una corriente de pensamiento que poco a poco involucre a la comunidad.

En el proceso educativo, el movimiento lo realiza el estudiante desde su mundo interior, por eso utiliza el marco referencial de su cultura, su identidad y todo lo que aprendió antes, como sujeto directo de su educación, la persona, aplica lo aprendido en su vida cotidiana, esto le ayuda a ejercer sus derechos y responsabilidades y construir su presente y desarrollar procesos para su futuro, la función de la persona que se educa es la de moverse desde su mundo hacia el mundo que le rodea, visto así, el sujeto de la educación es cada uno de nosotros individualmente o con otras personas, asociados en grupos culturales, por edad o por intereses.

La tendencia a contestar a veces o nunca en un mayor porcentaje se acentúa en los estudiantes cuando se les pregunta sobre el rendimiento docente (tabla 20) además

los acompañamientos en las distintas jornadas de trabajo con los adolescentes, en los planes de clases podemos notar que prevén una serie de actividades motivadoras, lúdicas y formativas pero que al final no son llevadas a efecto, entre las razones que ellos manifiestan es que “no pueden perder el tiempo”, que debe ser aprovechado para cumplir con la planificación de la institución.

La familia, que hasta ahora cumple un rol de representante de los alumnos, se convierte en el proceso educativo nuevo, en sujeto indirecto del proceso de aprendizaje.

Tal como en los centros tradicionales, en el colegio “Eloy Alfaro” a veces los padres son “citados” para reuniones, mingas o intervenciones en casos de carencias, reclamos o sanciones, (tabla 21) los padres de familia, los representan, para asumir el compromiso de mejor comportamiento, de mayor rendimiento o de entrega de cuotas que permiten suplir las mínimas necesidades del salón educativo. Todas estas tareas son cumplidas a desgano, poco o nunca.

Como propuesta alternativa, se reconoce que el alumno tienen en su familia, su primer referente social; en ese ámbito adquiere los primeros códigos de comportamiento, se desarrollan las vivencias, las socializan y actúan, siendo personas de decisión; estos dos factores: actuar o decidir cobran especial importancia en el sector de adultos, porque ya están insertos en el trajín de la familia y de la comunidad misma, a través de cumplir tareas lo mismo en el trabajo productivo.

La familia, por el proceso de participación en la vida comunitaria, por el mantenimiento de la cultura en el quehacer específico al interior de la comunidad, entrega al aprendiz, el capital de la sabiduría. Por eso es imprescindible crear espacios de consenso; es decir de diálogo concreto, profundo y conceptual para lograr que la educación sea consciente y planteada en la vida; entre un maestro bien capacitado y un ciudadano en pleno ejercicio de sus derechos.

Una vez finalizada este apartado resumimos que en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” los niveles de liderazgo y gestión son medios y el de los valores es totalmente bajo, por lo que se justifica la propuesta de Programa de formación en

valores y liderazgo educativo a los docentes del Colegio “Eloy Alfaro” con la aplicación de un permanente fortalecimiento motivacional, y trascendencia personal en los docentes y estudiantes de la institución con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

El conjunto de actividades emprendidas durante esta investigación proporciona un camino para fortalecer los lazos laborales y de trabajo en equipo del grupo de autoridades y docentes del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.

Se analizó la capacidad de gestión y Liderazgo en la administración del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” que permitió detectar falencias sobre la tipología de liderazgo que se está ejecutando en el colegio, los niveles de tensión que ocasiona la presión que enmarca el liderazgo coercitivo que identifica el accionar académico, por lo que es necesario detallar las características de las funciones que desempeñan los jefes departamentales y coordinadores de áreas en el proceso administrativo y educacional.

Se investigó los referentes teóricos sobre Gestión Educativa, Liderazgo Educativo y Gestión de la calidad en Valores, lo que permitió verificar que la gestión tiene referencia con la calidad educacional que pretende el colegio investigado pero con la compañía de una acertada mística de valores que se ausenta en la práctica, los valores se encuentran inmersos solo en las clases y no como hábitos o políticas detalladas en los manuales de organización, siendo la causa principal para retener la libertad de participación y accionar docente en cualquier actividad escolar.

Una vez discutido el nivel de gestión, liderazgo y valores en el colegio investigado se procede a describir las siguientes conclusiones basadas en las tareas emprendidas en la presente administración.

1. Ausencia de varios documentos institucionales que regulan la normativa en la operatividad curricular y administrativa del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.
2. Ausencia formal de responsabilidades laborales en el manual de organización.
3. Bajo índice de gestión de liderazgo y convivencia entre la comunidad educativa de la institución.

4. Proyecto educativo institucional carente de programación en actividades de capacitación al docente en la líneas de liderazgo.
5. Carencia en creación de ambientes armónicos deportivos, de aprendizajes e investigación para el personal operativo, administrativo y de servicios.
6. Desconocimiento de la vigencia del código de convivencia por parte de la comunidad educativa.
7. Bajo nivel aplicativo de valores debido a la rutinaria práctica de los contenidos existentes en los documentos de planificación.
8. Insatisfacción estudiantil en la metodología curricular aplicada por los docentes.

6.2 Recomendaciones generales

Basadas a la necesidad de responder las conclusiones planteadas durante la investigación, todas las recomendaciones se encaminan a aumentar el nivel de gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio mencionado, fundamentado en una propuesta de mejora.

1. Creación del Código de ética, reestructuración del manual de organización y del reglamento interno del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.
2. Descripción de las actividades y comisiones de trabajo a cada miembro de la organización en el manual de organización.
3. Implementar estrategias de gestión educativa para optimizar la convivencia.
4. Insertar en el proyecto educativo institucional programaciones en capacitación docente hacia la línea de Liderazgo y convivencia.
5. Aplicación de un programa de auto evaluación institucional en la gestión educativa, con una posterior aplicación de un plan de mejoras, de esta manera se contribuye a un mejor ejercicio de liderazgo en los distintos espacios de la institución y a la gestión acertada del señor rector.
6. Se recomienda a las Autoridades que ejecuten programas de difusión y socialización del código de convivencia y reglamento interno.

7. Inserción de programas de formación en valores hacia toda la comunidad educativa de la institución, en búsqueda de la motivación y trascendencia personal de vida.
8. Elaborar un plan de mejoras para elevar la satisfacción estudiantil acerca la metodología aplicada por la docencia de la institución.

Para finalizar se recomienda a las autoridades y docentes mantener el control y evaluación de la calidad educativa que posee la institución pero acompañada de una propuesta de formación en valores, lo que reflejará una tendencia hacia la calidad y calidez que contempla el plan nacional para el buen vivir, la constitución política del Ecuador y la ley de educación intercultural.

9. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Estrategia de mejoramiento en la gestión curricular, administrativa y de formación en valores con la comunidad educativa del Colegio “Eloy Alfaro” con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción estudiantil y del clima organizacional.

7.2 Justificación

La investigación realizada en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” señala que el 45 % de los docentes y estudiantes mantienen una opinión insegura y de desconocimiento acerca la gestión de liderazgo y valores en la institución, lo cual determina una insuficiencia participativa de estas instancias en las actividades escolares del colegio y por supuesto en la vida institucional del colegio mencionado, este fenómeno responde a una realidad que se presentan no sólo en las organizaciones educativas, sino en toda empresa dónde exista interacción entre personas.

En la actualidad la Unesco y las leyes de educación impulsan campañas para el mejoramiento académico – científico, psico afectivo y de justicia para las instituciones escolares y sus protagonistas, pues se busca en los docentes el aprender a ser docentes para la vida, en los educandos a aprender a ser estudiantes de su vida, líderes en el ejercicio de sus tareas y pioneros de sus proyectos personales que enmarca su trascendencia de vida mientras es parte de una organización.

La necesidad de propiciar un aprendizaje permanente y la construcción de las competencias para poder contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad de la Información, partiendo del individuo en razón de su propio crecimiento como persona, lo cual exige una estrecha relación con la ética que vincule activamente líderes y comunidad para alcanzar las metas.

Ahora con el diagnóstico obtenido y la representación del problema sobre la falta de formación en valores y liderazgo en el cuerpo docente y estudiantil del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” deriva las consecuencias de miembros de la

organización laborando de una marea aislada y con resentimientos no superados por algunos años, siendo este fenómeno tomado como un síntoma problema y no como una alternativa de análisis para detectar un problema mayor que se presenta en la institución en su totalidad.

Estas causas conllevan a consecuencias concretas como el hecho de observar docentes que trabajan por cuidar sus puestos de trabajo o solamente por ganar el dinero básico para vivir, estudiantes que solo acuden por ganarse una nota y terminar por lo menos sus estudios de bachillerato y gerentes que viven la autoridad presente, provocando el sin sentido en la educación y sobre todo en la institución investigada una educación con eficacia pero sin eficiencia, por lo que solamente se interesa por los resultados y no por los medios que alcanzan estas metas.

Todas estas son circunstancias más que suficientes para esperar solución al problema detectado y aplicar la propuesta que consiste en ejecutar un programa formación en valores y liderazgo educativo en el área pedagógica curricular para lograr un permanente fortalecimiento motivacional y de trascendencia personal en docentes y estudiantes de la institución, el mismo que con el tiempo tome mayor fuerza y se convierta en una corriente de pensamiento y plan piloto en la formación en valores de instituciones de toda la provincia y el país.

Se estima que durante el desarrollo del programa de formación en valores se pueda lograr un cambio de actitud de los participantes, la práctica de valores individuales y los institucionales establecidos en el PEI: sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor; que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo.

Posteriormente, como competencias adquiridas, se espera que los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje; que la planificación y organización de las asignaturas a su responsabilidad contemple la vinculación directa de cada uno de ellos con los estudiantes, ligados a la responsabilidad de mantener una tendencia que de a poco logre mayor fuerza y se convierta en un nuevo paradigma para las instituciones escolares.

7.3 Objetivos de la Propuesta

7.3.1 Objetivo general

Desarrollar estrategias de mejoramiento en la gestión curricular, administrativa y de formación en valores con la comunidad educativa del Colegio “Eloy Alfaro” con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción estudiantil y del clima organizacional.

7.3.2 Objetivos específicos

- Actualizar la documentación administrativa y de gestión de la institución para la respectiva socialización con las distintas instancias involucradas.
- Implementar un proyecto que promueva la investigación en la comunidad educativa para optimizar la convivencia en el Colegio “Eloy Alfaro”.
- Aplicar una metodología docente que basados en modelos lúdicos y didácticos mejoren el nivel de satisfacción estudiantil en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.

7.4 Actividades

Estrategia de formación en valores y liderazgo educativo en la gestión curricular, docente y educativa del Colegio “Eloy Alfaro” con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

7.4.1 Actividad 1

Creación del Código de ética, reestructuración del manual de organización y del reglamento interno del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.

Periodo	2012
Problema	¿Cómo fortalecer la documentación de gestión administrativa del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”?
Objetivo	Actualizar la documentación administrativa y de gestión de la institución para la respectiva socialización con las distintas instancias involucradas.
Conocimientos y Valores	Establecimiento de evidencias de los documentos de gestión educativa y de liderazgo de la institución.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES		
		Rector	Docentes	Padres de Familia
Creación del código de ética y actualización del manual de organización.	6 meses	X	X	X
Reformar el reglamento interno.	6 meses	X	X	
Socialización del código de convivencia.	3 meses	X	X	X

Descripción	Meta	Fuente de verificación	Supuestos	Porcentaje
Creación del código de ética y actualización manual de organización.	El 90% de los miembros de la institución se interesan en el proyecto.	Registros de asistencia Convenio firmado	Código de ética diseñado. Manual de organización existente en la institución.	20%
Reformar el reglamento interno.	El 80 % de los miembros de la comunidad educativa se integran y diseñan el manual.	Registros de asistencia, fotos, borradores de propuestas de manual de organización.	Participación de los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo del documento.	20%
Reuniones de autoridades para el monitoreo de los reglamentos que conforman el código de convivencia.	El 90% de las autoridades monitorean y regulan el código de convivencia.	Registros de asistencia Convenio firmado. Matrices de diagnóstico.	Código de convivencia revisado y monitoreado.	20%
Total				100%

7.4.2 Actividad 2

Implementación de programas que promuevan la investigación en la comunidad educativa para optimizar la participación y convivencia.

Periodo	2012
Problema	¿Cómo fortalecer programas que promuevan la investigación en la comunidad educativa para optimizar la participación y convivencia en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”?
Objetivo	Implementar un proyecto que promueva la investigación en la comunidad educativa para optimizar la convivencia en el Colegio “Eloy Alfaro”.
Conocimientos y Valores	Establecen estrategias de investigación, participación y convivencia grupal.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES		
		Rector	Docentes	Padres de Familia
Convocatoria a la comunidad educativa a la presentación de proyectos pedagógicos de aula basados a los ejes de aprendizaje de cada año de educación y especialidad.	1 mes	X	X	X
Concurso de proyectos pedagógicos de aula basados a los ejes de aprendizaje de cada año de educación y especialidad.		X	X	X

Selección y aplicación de los proyectos pedagógicos de aula que mayor impacto generan a las necesidades institucionales y de la comunidad.	3 meses	X	X	X
--	---------	---	---	---

Descripción	Meta	Fuente de verificación	Supuestos	Porcentaje
Convocatoria a la comunidad educativa a la presentación de proyectos pedagógicos de aula basados a los ejes de aprendizaje de cada año de educación y especialidad.	El 75% de los miembros de la institución se interesan en el proyecto.	Registros de asistencia Convenio firmado. Matrices de aplicación de proyectos educativos.	Banco de datos de los proyectos de investigación formativa de cada paralelo.	20%
Concurso de proyectos pedagógicos de aula basados a los ejes de aprendizaje de cada año de educación y especialidad.	El 70% de la comunidad educativa participa en presentación de proyectos educativos.	Fichas de participación, registros de asistencia, fotos.	Proyección y programación de las actividades a ejecutarse posterior al diagnóstico.	20%
Selección y aplicación de los proyectos pedagógicos de aula que mayor impacto generan a las necesidades institucionales y de la comunidad.	Aplicación de los proyectos de aula que mayor necesidad presenta la institución para elevar el nivel convivencia y clima laboral.	Proyectos, Registros de asistencia, fotos, grabaciones, declaraciones, encuestas.	Proyecto pedagógicos de aula integrando a la comunidad educativa.	60%
Total				100%

7.4.3 Actividad 3

Nombre de la actividad	Innovación curricular de la metodología docente.
Periodo	2012
Problema	¿Cómo fortalecer y aplicar una metodología docente que basados en modelos lúdicos y didácticos mejoren el nivel de satisfacción estudiantil en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”?
Objetivo	Aplicar una metodología docente que basados en modelos lúdicos y didácticos mejoren el nivel de satisfacción estudiantil en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.
Conocimientos y Valores	Innovación, aplicación y evaluación de la metodología docente en el proceso de enseñanza.

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES		
		Rector	Docentes	Padres de Familia
Estructuración de las bases epistemológicas, didácticas y pedagógicas del método lúdico del proceso de enseñanza.	1 mes	X	X	
Talleres de capacitación sobre los métodos lúdicos y su inserción en la planificación micro curricular.	6 meses	X	X	
Elaboración de una guía didáctica sobre la aplicación del método lúdico para el docente y	3 meses	X	X	X

estudiante, la cual permita evidenciar los productos alcanzados durante el proceso de enseñanza.				
--	--	--	--	--

Descripción	Meta	Fuente de verificación	Supuestos	Porcentaje
Estructuración de las bases epistemológicas, didácticas y pedagógicas del método lúdico del proceso de enseñanza.	El proyecto curricular de la institución se innova basado en la metodología lúdica para el proceso de enseñanza.	Registros de asistencia para el diseño curricular. Resolución del Consejo directivo.	Proyectos curriculares institucionales basados en la metodología lúdica en el proceso de enseñanza.	20%
Talleres de capacitación sobre los métodos lúdicos y su inserción en la planificación micro curricular.	El 90% de la comunidad docente es asesorada previo a la aplicación de la metodología lúdica en el proceso de enseñanza.	Registros de asistencia, fotos, monitoreo de simulacros.	Planes curriculares incluyendo metodología lúdica en las precisiones para la enseñanza y aprendizaje.	20%
Elaboración de una guía didáctica sobre la aplicación del método lúdico para el docente y estudiante, la cual permita evidenciar los productos alcanzados durante el proceso de enseñanza.	El 80% de las actividades de enseñanza aprendizaje basado en metodología lúdica, será monitoreado por una guía didáctica que emita la secuencia de aplicación y permita evidenciar los productos académicos a alcanzar.	Registros de entrega de guías para la comunidad docente, evidencias curriculares productos de la aplicación de la guía.	Guía didáctica que emita la secuencia de aplicación y permita evidenciar los productos académicos a alcanzar.	60%
Total				100%

Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la educación con una exigente formación en valores y vivencia personal de los involucrados principales en el posicionamiento teórico del liderazgo, la motivación y valores orientados a la calidad educativa holística que se contempla en la constitución política del estado ecuatoriano.

Con aplicación a las necesidades de 133 docentes del colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”, de cuyo número el 19% no tienen una coherente relación entre la aplicación de contenidos y trabajo cotidiano en equipo con la confianza grupal (tabla 19) y propósitos personales de vida como seres humanos cíclicos, padres de familia y educadores de las presentes generaciones de nuestro entorno.

Se estima como logro inicial la voluntad de trabajo personal del docente, su revisión del proyecto de vida y de organización, de esta manera regrese a su jornada laboral específica aplicando los aprendizajes obtenidos y en próximas sesiones evaluar sintetizar la experiencia obtenida tanto en lo personal como en el trabajo en equipo. La educación en general y toda organización tienen como debilidad ausencia de documentos que evalúen el buen ejercicio de liderazgo en todos sus integrantes y la práctica de valores en las actividades que se proponen a alcanzar como institución.

De allí la importancia de la presente propuesta que pretende potenciar en autoridades y docentes del mencionado colegio para que desde la posición que se encuentren actualmente, ya sea como jefe departamental, docente o asistente administrativo sea un protagonista de las actividades a alcanzar. Es necesario fortalecer el proceso de aprendizaje en las organizaciones, dándoles un criterio del mañana, por ello se precisan siete aspectos que mejor caracterizan a los líderes que alcanzan éxito en su gestión. Estos aspectos son:

1. “Espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.
2. Personalidad con atractivo: sinceridad, competencia y credibilidad.
3. Sentido de orientación y visión de futuro.
4. Capacidad para compartir valores representativos de la voluntad colectiva.
5. Implicación y apoyo activo de los colaboradores.

6. Estimulación de la colaboración no de la competencia.

7. Credibilidad, hacer lo que se dice o promete".1

Es fundamental que en el proceso de la formación, se considere la característica común de sus elementos, la de ser seres humanos; y, que al mismo tiempo poseen una diversidad cultural, aunque asentados en una misma circunscripción ambiental. En tal virtud, es el único recurso que posee vida y dinámica de una organización y es quien decide el empleo de los demás recursos físicos, materiales o tecnológicos.

Se debe reflexionar en que la cultura de las organizaciones educativas se constituye en un modo de vida y configura la relación multidimensional entre los individuos que las conforman.

Esto obliga a que tanto los docentes como los estudiantes, sean dotados de directrices claras para que ni unos ni otros sean transmisores o repositorios de ciencia, sino captadores de conocimientos, habilidades, estrategias, destrezas, en fin de competir y empleen la investigación para el mejoramiento de su formación.

Aquí aparece tradicionalmente, de manera soslayada, el docente líder, que ahora debe entenderse como el que tenga "capacidad de influir en un grupo para que logren las metas".

Los estilos de liderazgo estudiados con mayor intensidad son el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. En los últimos años se ha desarrollado una corriente antropológica humanista que mantiene la imagen de tres tipos de liderazgo: transaccional, transformador y trascendental, poniendo énfasis en la relación que existe entre el líder y sus colaboradores.

Los valores son "fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre".

Al definirse como perfeccionamiento humano los protagonistas de la institución deben iniciar una evaluación de sus comportamientos y ponderar sus resultados

para conocer si están contribuyendo con el mal, o con el bien desde el punto de vista ético, específicamente desarrollar las siguientes actitudes:

En el diseño de estrategia de gestión educativa del colegio Fiscal Técnico “Eloy Alfaro” se plantea un cambio de la estructura organizativa que concuerda con las aspiraciones de toda la comunidad educativa y a continuación se detalla:

Valores:

- ✓ Respeto, tolerancia, puntualidad y responsabilidad entre los agentes de la comunidad educativa.
- ✓ Cultivar un espíritu democrático, solidario, ético, crítico, disciplinado y responsable.
- ✓ Valorar nuestra identidad nacional, regional y local.

Técnico pedagógico:

- ✓ Elaboración de programas curriculares.
- ✓ Presentación de clases preparadas con enfoque lúdico.
- ✓ Elaboración y adquisición de material educativo según el modelo de aprendizaje.
- ✓ Elaboración y ejecución del perfil del estudiante de la institución.
- ✓ Estricto cumplimiento del horario.

Relaciones humanas:

- ✓ Relaciones humanas respetuosas, cordiales y fraternas entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones que se realizarán en el PEI.
- ✓ Impulsar el mejoramiento del perfil educativo.
- ✓ Organización de eventos que permitan mejorar las relaciones humanas como implementación cultural y deportiva.

Administrativa:

- ✓ La selección, evaluación y control del talento humano se realizará mediante la reestructuración administrativa del Colegio Técnico Fiscal “Eloy Alfaro” en función del PEI.
- ✓ Trabajo planificado y responsable de todo el personal, docentes, estudiantes y padres de familia.

La constitución política del Ecuador garantiza la calidad y calidez en la educación en todos sus niveles, sin embargo las instituciones educativas dan un mayor peso en la calidad o eficacia sin calidez, específicamente en la investigación efectuada en el colegio “Eloy Alfaro” se detecta el bajo nivel de calidez en las relaciones docentes - estudiantes y docentes – docentes debido a la gran presión por conseguir los objetivos educacionales, de allí la importancia de este tema en la propuesta tendrá gran influencia en los medios y formas de educar, la eficiencia que desplieguen los protagonistas del cambio y la reflexión continua acerca de que se educa para la vida.

“Las instituciones educativas públicas y privadas están en la actualidad más sujetas al escrutinio de la sociedad y se les exige resultados de buena calidad”, en todos los niveles es claro para la sociedad que los educandos requieren de conocimientos, habilidades y actitudes sólidas que les permita enfrentar la compleja vida moderna y en última instancia la formación laboral que otorgan logre elevar la competitividad de la nación y la promoción del desarrollo científico tecnológico que asegure un nivel de bienestar creciente en sus ciudadanos.

7.4.3.1 Calidad Educativa

En las instituciones escolares las prioridades de evaluación se encuentran en la certificación de calidad de la educación y en la normalización de los estándares de desempeño de las profesiones. La acreditación de programas de estudio, certificación de profesiones y la normalización de competencias laborales abarcan en su conjunto la evaluación de insumos, procesos y resultados obtenidos en el currículo oficial desarrollado.

En la presente propuesta se desglosa el currículo oculto que representa las cualidades del proceso emprendido, la mezcla entre responsabilidad, compromisos y

confianza que pueden brindar los docentes, autoridades y estudiantes del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.

7.4.3.2 Enfoque de calidad holístico

El término educativo no solo abarca lo académico o específicamente el rendimiento docente y estudiantil en un centro escolar, lo holístico tiene que ver con la totalidad del ser, o de la organización, es decir la calidad institucional se evidenciará en la producción total que oferte a la comunidad no solo en lo científico técnico, sino también en el manejo psico social con su entorno y específicamente con el grupo de trabajo dónde día a día convive y aprende.

7.4.4 Evaluación del desarrollo del programa de capacitación

La evaluación tomará en cuenta las principales características, actividades y procedimientos por parte de los 133 docentes del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” y administrativos docentes que apliquen la siguiente guía de evaluación:

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta de ser aceptada se aplicará en el Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro” es de sostenimiento Fiscal, con jornadas Matutina y vespertina y niveles de educación básica y bachillerato, fue creado el 23/ 06/1980 y se encuentra ubicado en la Av. Quito Km 2 ½ vía a Santo Domingo en la parroquia Venus del río Quevedo en el cantón Quevedo Provincia de Los Ríos.

7.6 Población objetivo

El programa podría ser impartido en calidad de programa piloto a 133 docentes, y estudiantes representantes de cada paralelo, incluidos los jefes departamentales del Colegio Técnico Experimental “Eloy Alfaro”.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta.

Humanos._ La propuesta es sostenible, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tienen los docentes de recibir una formación que les permitirá ser competentes en el trabajo personal y el ejercicio de liderazgo integrado a los valores con la oportunidad de hacer conocer sus proyectos trascendentales como profesional y persona mientras se constituye la familia alfarina. Además es factible su ejecución debido a la presencia de los Psicólogos Clínicos que ya han iniciado la escuela de liderazgo y mantienen formación en el tema mencionado.

Tecnológicos.- El Colegio cuenta con la oportunidad de asesoría en el uso y manejo de las Tics para estudiantes y docentes, algunos docentes no han asistido por qué se hace necesaria la asistencia a dicha asesoría con el propósito de crear el interés de utilizar las tecnologías para comunicarse.

Todo el colegio tiene conexión de internet, no sólo en las aulas y laboratorios, sino en todo el campus, declarado como zona wifi, lo que facilita la investigación, ampliación y profundización de la información, lo cual fortalece el proceso de aprendizaje.

Materiales.- La mayoría de los laboratorios y talleres cuentan con proyectores y ventiladores instalados permanentemente, sin embargo es necesario instalar nuevos equipos en el departamento asignado por la gerencia en resolución institucional, la existencia de una videocámara, sillas de entrevistas personales, y un computador para almacenar la información, además de recursos didácticos para el abordaje de técnicas y estrategias de talleres.

Físicos.- Dentro de la distribución de espacios físicos en la institución se cuenta con una sala de reuniones junto al auditorio general que por resolución institucional se la designa como el departamento de formación en valores y escuela de liderazgo para el colegio, la misma que tiene capacidad para 60 personas lo que la define como el lugar ideal para el desarrollo de talleres encuentros, asesorías y foros que contempla la propuesta realizada por el investigador. Además, existen equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados en caso de ser necesarios.

Económicos.- El colegio, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, incentiva la capacitación y

pondría en agenda la ejecución de esta propuesta, como gestión de los integrantes de la Unidad de Formación; y, el cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios.

En la cantidad correspondiente al total del presupuesto que se necesita para realizar la propuesta el Maestrante mediante gestión solicita a las autoridades cantonales la donación de los equipos tecnológicos para el funcionamiento de la oficina, el restante se completa con la ejecución de una actividad de auto gestión (rifa) que se aplicará internamente con el propósito de generar fondos que cubran los egresos correspondientes al material de apoyo y refrigerios.

Organizacionales.- La ejecución de esta propuesta estará liderada por el coordinador del departamento de orientación y bienestar educativo, creando el comité de apoyo en docentes voluntarios, padres de familia y estudiantes, quienes serán los responsables de monitorear y mostrar los resultados obtenidas cada trimestre.

7.8 Presupuesto

Rubros	Monto
Equipos	\$1458
Materiales o Insumos	\$562
Infraestructura	\$250
Subtotal	\$2270
Imprevistos 10%	227
TOTAL	\$2497

que mayor impacto generan a las necesidades institucionales y de la comunidad.								
A.3 Innovación curricular de la metodología docente.								
A3.1 Estructuración de las bases epistemológicas, didácticas y pedagógicas del método lúdico del proceso de enseñanza.								X
A3.2 Talleres de capacitación sobre los métodos lúdicos y su inserción en la planificación micro curricular.								X
A3.3 Elaboración de una guía didáctica sobre la aplicación del método lúdico para el docente y estudiante, la cual permita evidenciar los productos alcanzados durante el proceso de enseñanza.								X

7.9 Resultados esperados

Se estima que las propuestas de formación son atractivas y que toda propuesta trae consigo expectativas, de allí que durante el desarrollo de las actividades de capacitación programadas y luego de ellas se puedan obtener estos resultados:

1. Durante el proceso:

a. Cambio de actitud de los participantes (integradora e interactiva), liderazgo en la práctica de los valores individuales y los institucionales establecidos en el PEDI: sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor.

b. Que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades de aula en los contenidos de liderazgo, valores y calidad educativa.

c. De acuerdo a las actividades que estén asignadas en cada actividad, los participantes, conforme el avance de la capacitación deberán demostrar en las instancias de relatorías y talleres, las experiencias de aplicación en el aula, con sus estudiantes, de la teoría y de la práctica sugerida y consensuada.

2. Al final y posterior al programa de capacitación

a. Que los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje.

b. Que la motivación humana sea una de las prioridades de atención por parte de las autoridades y esta vincule la confianza y el buen clima laboral dentro de cada departamento o función específica de los trabajadores.

c. Que la calidad educativa en el Colegio Técnico Experimental "Eloy Alfaro" no solo mida lo académico sino también lo humanista y afectivo de su entorno.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO OYARCE, Otoniel. Administración de la Educación. Enfoque Gerencial. Editorial Súper gráfica. Lima Perú, 1990.
- ALVAREZ, MANUEL; El liderazgo de la calidad total; Ed. Praxis S. A.; España, 1998.
- CHAVARRÍA, O. Marcela, Educación en un mundo globalizado. Edit. Trillas. México; 2007
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw – Hill. México D.F 2007
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Legislación Educativa. Quito Ecuador; 2008
- GONZÁLEZ, M. (2008): Organización y Gestión de centros Escolares. PP. 232 – 235. Edit. Pearson. Madrid; 2008
- GUILLÉN. P. Manuel, Ética en las organizaciones. Edit. Pearson. Madrid España; 2006
- HERNADEZ MONTALVO, Germán. Gestión y Administración Educativa (Antología). Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social, UNMSM. Lima Perú, 2003.
- HERNÁNDEZ, S. ROBERTO. (2003). Metodología de la investigación. Ed. McGraw-Hill., segunda edición. México.
- KALIL, R. John, Desarrollo Humano. Edit. Cengage. México D.F; 2006
- LEPELEY, María Teresa. Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación. Editorial Graw Mc Hill. Interamericana. Santiago de Chile 2001.
- LONDOÑO, Alejo, Pedagogía de la Acción. Edit. Paulina. Bogotá Colombia; 2000
- LÓPEZ RUPÉREZ, FRANCISCO. La Gestión de Calidad en Educación. La Muralla. Madrid España, 1994.
- MUNCH, Lourdes. (2010): Administración y planeación de instituciones educativas. PP. 148 – 153. Edit. Trillas. México; 2010
- POZNER, Pilar. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Argentina ED. Aique, 1997McMILLAN. S, Investigación Educativa, Edit. Pearson. Madrid; 2008
- VALENZUELA, J. Ricardo, Evaluación de Instituciones Educativas. Edit. Trillas. México; 2009

Publicaciones

- NAVARRO, R. MIGUEL (2002). La gestión escolar: Conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. En: revista del taller regional de investigación educativa. Año 4, núm. 7, Enero-Junio, México, UPN. Unidad Zacatecas.
- OEI - Ediciones de la OEI - Biblioteca Digital - Revista Iberoamericana de Educación 15 <http://www.oei.es/> Revista Iberoamericana de Educación Número 15. "Micropolítica en la Escuela" Septiembre - Diciembre 1997

Páginas Web

- *Educando*. Extraído el 18 de junio del 2011 ,15:00, <http://www.educando.edu.do/>
- El Clima Laboral. Extraído el 10 de Agosto del 2011 ,20:00 www.losrecursoshumanos.com.
- *Estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador*. Extraído el 26 de junio del 2011 desde <http://estandares.educacion.gob.ec/internas/docs/doc1.pdf>
- Gestión Estratégica Del Factor Humano. (2011, October 06). BuenasTareas.com. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Estrategica-Del-Factor-Humano/2865098.html>
- Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en el Ecuador. 47º Reunión de la Conferencia Internacional de Educación. CIE. Extraído el 20 de agosto,19:00 <http://www.oei.es/quipu/ecuador/ibeecuador.pdf>
- La calidad requiere liderazgo. Extraído el 22 de agosto del 2011 desde <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2011/05/la-calidad-requiere-liderazgo.html>
- La tarea. Revista de Educación y Cultura de la sección 47 del SNTE. Extraído el 29 de junio del 2011 ,10:00 <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>
- Padres por la educación. Extraído el 20 de agosto del 2011 ,18:30 <http://padresporlaeducacion.blogspot.com/2009/09/reglamento-de-la-gestion-del-sistema.html>

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.
(____)

9.2 Formato de la encuesta aplicada a docentes

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años ()

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 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.			

9.3 Formato de la encuesta aplicada 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:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.						
2. Las autoridades hablan más que escuchan a 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 las 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						

9.4 Formato de entrevista a directivos.

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

9.5 Imágenes de participantes



Estudiantes desarrollando las encuestas aplicadas por la U.T. P. L



Taller con padres de familia del colegio “Eloy Alfaro”



Docentes desarrollando las encuestas aplicadas por la U.T. P. L

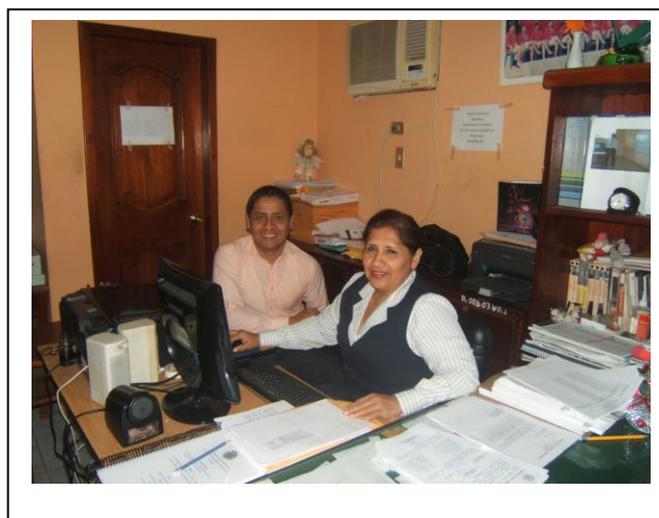
Convenios de trabajo y entrevistas a directivos de la institución.



Oficina del Vice rectorado y fuente de algunos objetivos educativos en el diagnóstico.



Desarrollo de encuestas por el Inspector General del colegio, Dr. Wilson Barros

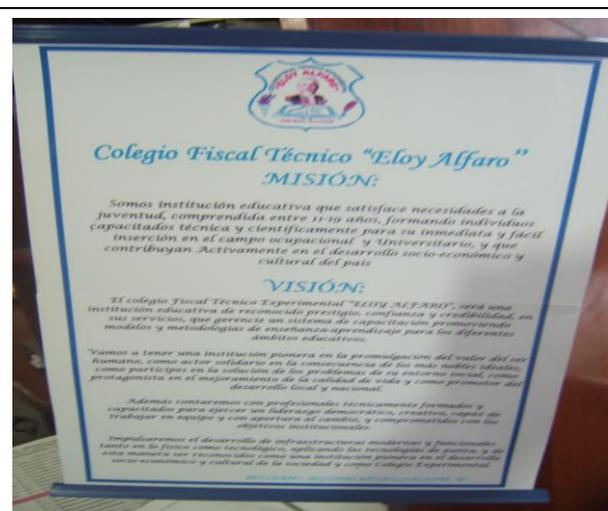


Estructura de actividades en el DOBE con la psicóloga María Muñoz.

Entrada principal al colegio.



Patio general de la institución.



Cartel de la misión y visión investigado el día 8 de agosto del 2011. Publicado en el periódico mural.