



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión de liderazgo y valores en el Colegio Nacional Distrito Metropolitano de Santo Domingo de los Tsáchilas durante el año lectivo 2011 - 2012”

Tesis de Grado

Autora:

Silva Martínez, Gardenia Celeste.

Director:

Barreno Valarezo, Sergio Arquímedes, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2012

Certificación

Doctor.

Sergio Arquímedes Barreno Valarezo

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión de liderazgo y valores en el Colegio Fiscal Distrito Metropolitano de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011-2012" realizado por el profesional en formación: Silva Martínez Gardenia Celeste; 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.

Quito, junio 2012

Dr. Sergio Barreno

Cesión de derechos

“Yo Silva Martínez Gardenia Celeste declaro ser autora de la presente tesis 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”

.....

Silva Martínez Gardenia Celeste

Cl.: 1708375348

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos, por ellos todo mi esfuerzo, mi dedicación, mi trabajo, mis anhelos, mi vida, ellos son la razón de todo, ellos, los que me impulsan a no desmayar, al contrario a perseverar, hasta lograr mis objetivos.

Por medio de este trabajo quiero dejar un legado a mis hijos que con perseverancia, esfuerzo, responsabilidad, se logra lo que el ser humano se propone, sin restar oportunidades a otras personas, sin ofender a nadie, y mientras más se prepara la persona para enfrentar los retos que la vida nos depara, debemos ser humildes, sencillos y estar bajo el amparo de Dios, para ser guiados por él. Hijos adelante, cada día hay algo que aprender.

Gardenia Silva Martínez

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por la salud y la vida para entregarme hacia lo que me gusta.

A mis hijos Juan Andrés, Nathaly y Joe, por haber compartido sus conocimientos actualizados en tecnología, para el desarrollo del presente trabajo.

A Julio por haberme acompañado siempre, por darme el espacio que he necesitado para dedicarme a estos dos años de estudio, por haberse preocupado de mi hijo el menor con el fin que yo pueda continuar.

Al señor Rector, compañeros y estudiantes del colegio Metropolitano, que me han permitido llevar a cabo esta investigación.

A mi madre y mi hermana Betty, por velar por mis hijos mayores, para poder trabajar sin mayores preocupaciones.

A mis distinguidos maestros quienes han compartido sus conocimientos y han despejado mis inquietudes, en especial al Dr. Sergio Barreno por sus orientaciones para el desarrollo de esta tesis.

A la UTPL por ser una institución de prestigio a nivel mundial y darnos la apertura de prepararnos a quienes queremos un futuro mejor.

Gardenia Silva Martínez

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	x
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.1.1 Definición de gestión	5
2.1.2. Importancia	6
2.1.2.1 Perspectiva de la gestión educativa	8
2.1.2.2 Los expertos hablan de Gestión Educativa	9
2.1.2.3 Dimensiones de la Gestión Educativa	10
2.1.2.4 Funciones de los gestores educativos	11
2.1.3 Tipos de Gestión	12
2.1.4 Roles de gestión	14
2.2 Liderazgo Educativo	15
2.2.1. Concepto	15
2.2.1.1 ¿Qué es un líder?	18
2.2.1.1.1 Funciones que desempeña un líder	18
2.2.1.2 Importancia del liderazgo	19
2.2.2. Tipos	20
2.2.2.1 Teorías de liderazgo	25
2.2.2.2 Propuestas para que los directores desempeñen un liderazgo educacional	27
2.2.2.3 Liderazgo y gestión	28
2.2.2.4 Estilos de liderazgo	30
2.2.2.5 Requisitos del líder pedagógico	32

2.2.3. Características del líder	34
2.3. Diferencias entre directivo y líder	34
2.4. Los valores y la educación	36
2.4.1 ¿Qué son los valores?	36
2.4.2 Naturaleza y clasificación de los valores	37
2.4.3 Objetivos, contenidos y criterios de la educación en valores	38
2.4.4 Los valores como reguladores de la actuación	40
2.4.5 La educación en valores: Una propuesta pedagógica para la formación profesional	41
3. METODOLOGÍA	45
3.1 Contexto	45
3.2 Participantes	45
3.3 Materiales e Instrumentos	49
3.3.1 Encuestas	49
3.3.2 Entrevista	50
3.3.3 Observación	50
3.4 Método y procedimiento	51
4. RESULTADOS	53
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	53
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	54
4.1.1.1. El manual de organización	54
4.1.1.2. El código de Ética	55
4.1.1.3. El plan estratégico	56
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	57
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	59
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	60
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	62
4.1.2.1. Misión y visión.	62
4.1.2.2. El Organigrama.	64
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	65
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	66
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	67
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	68

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	68
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	69
4.1.3. Análisis FODA	70
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	70
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	72
4.1.3.3 Matriz FODA	74
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	78
4.2.1. De los Directivos	78
4.2.2. De los Profesores	89
4.2.3. De los estudiantes	91
4.2.4. De Los Padres de Familia	93
4.2.5. De la entrevista a los directivos Matriz de problemáticas	94
5. DISCUSIÓN	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	105
7. PROPUESTA DE MEJORA	107
8. BIBLIOGRAFÍA	116
9. APÉNDICES	118
Apéndice 1. Definición de Gestión.	118
Apéndice 2. Paradigma Multidimensional de Administración de la Educación	119
Apéndice 3. Estructura Física del Colegio	120
Apéndice 4. Personal Docente	121
Apéndice 5. Encuesta a los directivos del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”	122
Apéndice 6. Encuesta a docentes del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”	126
Apéndice 7. Encuesta a estudiantes del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”	128
Apéndice 8. Encuesta a padres de familia del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”	130
Apéndice 9. Entrevista a los directivos del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”	132

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

página

Tabla 1. Rangos de edad del universo de los docentes que laboran en el Colegio Distrito Metropolitano. CDM	46
Tabla 2. Rangos por género del de los docentes que laboran en el CDM	46
Tabla 3. Títulos académicos del universo de los docentes que laboran en el CDM	47
Tabla 4. Rangos por sexo de la población estudiantil en el CDM	48
Tabla 5. Rangos por especialidad de la población estudiantil CDM	
Organigrama institucional del Colegio Metropolitano	48
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el C.Educativo	78
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización	79
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	79
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	80
Tabla10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	80
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	81
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución	82
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar	83
Tabla 14. Organismos que integran la institución	84
Tabla 15. Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores	85
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones	86
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnostico y soluciones	87
Tabla 18. Material de planificación educativa	88
Tabla 19. Resultado de las encuestas a docentes	89
Tabla 20. Resultado de las encuestas a estudiantes	91
Tabla 21. Resultado de las encuestas a padres de familia	93
Tabla 22. Resultado de entrevistas a directivos	94
Tabla 23. Matriz de problemáticas	98

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación de gestión, liderazgo y valores se basa en la identificación de la problemática interna, poco desarrollada, caracterizada por la débil configuración de valores e instrumentos de gestión que no van acordes a la realidad actual.

El estudio se realizó en el colegio Distrito Metropolitano ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, a través de la aplicación de instrumentos metodológicos como encuestas y entrevistas a estudiantes, padres, docentes y directivos, así como el análisis de cada instrumento de gestión que posee la institución.

Se ha podido observar la falta de valores en la educación como un eje transversal en la formación de sus estudiantes. La comunicación de los directivos y docentes requieren formación y consenso para mejorar la propuesta educativa desde el ejemplo.

A partir del diagnóstico y análisis de los resultados de la investigación, se requiere elaborar una propuesta para diseñar técnicas de fortalecimiento en valores, que promueva la aplicación de los mismos y resolución de problemas para estudiantes que presenten conflictos, evitando la deserción, pérdida de año y desorientación general del futuro Bachiller Metropolitano.

1. INTRODUCCION

En la comunidad educativa Metropolitana, existe una débil configuración y contextualización de los valores que posee el estudiante así como la transmisión que ejerce el profesor, en la formación y preparación de los educandos. La institución en sus veinte años de funcionamiento en esta zona, no ha fortalecido los elementos, mecanismos y procesos de la gestión educativa, relacionada con el liderazgo y los valores educativos, convirtiéndose hoy en día en un tema de reflexión y debate continuo entre sus actores educativos.

Por un lado el colegio como producto social, realiza esfuerzos para tratar de suplir las necesidades y exigencias de los padres de familia, estudiantes y la comunidad educativa en general, respecto a la preparación cognitiva del educando y su convivencia con la comunidad. Se considera que un factor adverso a esta problemática, de distanciamiento entre él y la familia, es el abandono de los estudiantes por parte de sus padres ante muchas situaciones en la vida. El conflicto en la institución es producto de las vivencias cotidianas que los jóvenes experimentan a diario en sus contextos familiares. Es de anotar que el contexto social que nos envuelve es de violencia generalizada, formación de pandillas y delincuencia común.

El Colegio Metropolitano, fue creado en Septiembre de 1993 como una respuesta para satisfacer las necesidades de una educación integral en este sector periférico de la ciudad. Su objetivo es formar bachilleres con claros conocimientos científicos y técnicos que contribuyan a la sociedad y enmarcados dentro del desarrollo sustentable del país.

La ejecución del proyecto educativo de la institución en los últimos tres años se ha caracterizado por un énfasis en la reforma curricular, proceso que hasta la actualidad no ha finalizado, y una deficiente gestión de liderazgo y valores por parte de las autoridades, evidenciando de esta manera que el clima laboral no es el esperado por parte de los docentes y estudiantes; y en este mismo camino se encuentra la dirección y la toma de decisiones, limitando y restringiendo el crecimiento y desarrollo académico, investigativo y humano de esta institución.

Los aportes de esta investigación resultan importantes en la medida que se contribuye para la formación del estudiante y la orientación a los docentes a quienes se les ha confiado la misión de gerenciar una institución educativa, a la luz de nuevos avances tecnológicos inmersos en la actual sociedad de la información; así mismo potenciar las capacidades del equipo administrativo y pedagógico a través del diagnóstico de los instrumentos de gestión, y en observancia a ello se ha realizado una propuesta de diseño de técnicas para fortalecer los valores institucionales, socialización y aplicación de los mismos.

De la misma manera este aporte puede convertirse en un referente para la gestión y administración de otros centros educativos, permitiendo la creación de espacios de trabajo en equipo, de mejoramiento continuo, ambientes de trabajo cooperativo y armónico, espacios que permitan la resolución del conflicto para mejorar el autoestima, el respeto y en general los valores humanos, tanto en docentes, como en estudiantes, directivos y padres de familia.

Se considera que este trabajo fue posible con la participación de docentes, estudiantes, autoridades y padres de familia; que voluntariamente colaboraron aplicando los diferentes instrumentos, siguiendo las normas internas de la institución y respeto absoluto de los derechos humanos de los participantes; con el apoyo del Sr. Rector quien concedió espacios para realizar las entrevistas a los directivos del plantel, facilitando los diferentes instrumentos de gestión, y otorgando el respectivo permiso a la investigadora.

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

1. Establecer los referentes teóricos sobre la gestión educativa, de liderazgo y valores; que se utilizan en la entidad estudiada.

2. Realizar el diagnóstico situacional de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa del colegio Metropolitano.
3. Identificar los valores institucionales y personales que se dan en el centro educativo.
4. Elaborar una propuesta sobre talleres en técnicas de capacitación semanal para fortalecer la gestión educativa, desde la perspectiva de valores en la resolución de problemas de los estudiantes Metropolitanos.

La gestión de un centro educativo está encaminada no solamente a evaluar la calidad de la gestión institucional y administrativa, incluyendo en la misma mecanismos para medir el nivel de consecución de su misión y objetivos; sino también está orientada a garantizar la formación profesional del estudiante, que plasma las funciones de la Institución en los procesos académicos, vinculación social y el fomento de valores. Así sus resultados estarán reflejados a través de la inclusión laboral y desempeño profesional de los estudiantes.

Este estudio marca una ruta de acción: pedagógica y organizacional bajo acertados lineamientos que pone en marcha a la comunidad educativa desde un profundo sentido de responsabilidad, principios, honestidad y eficiencia en todos los planeamientos y objetivos trazados. Este aporte no es algo decisivo, pero coadyuva a que Usted planifique, dirija y gestione sus actividades y pueda tomar decisiones acertadas.

Para fortalecer los temas tratados se fomentará el desarrollo de un Diseño de Técnicas de fortalecimiento en valores para la resolución de conflictos interpersonales dedicados a la mejora sustancial e integral de los estudiantes del Colegio Metropolitano, para lo cual es necesario un proceso de reflexión concienzuda de todos los involucrados en el quehacer formativo de este establecimiento.

2. MARCO TEORICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

La Gestión Educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales. Por su parte Ivancevich y otros (1997) nos dicen que es *"el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr"*.

La gestión educativa está constituida por cuatro áreas: Área de gestión directiva, de gestión pedagógica y académica, de gestión de la comunidad y Área de gestión administrativa y financiera, es el proceso mediante el cual se planea, dirige y controla las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana, donde la educación asume un papel trascendental, y ella, es la formadora de los gestores. La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Dr. Elme Carballo: 2005).

Es necesario aclarar, que en el ámbito educativo debemos considerar el talento humano y cuidar su formación integral. La gestión educativa, busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son:

la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

Se percibe que la gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

2.1.1.1 Definición de gestión

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

Se vive en un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas. (Ver apéndice 1).

Conducir a un grupo humano, hacia la toma de decisiones y manejo de información al logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente). Gestionar una institución implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión institucional se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.

- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

2.1.2 Importancia de la gestión educativa

Es una buena pregunta para los que conducen las escuelas porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos. (Michel Godet, 2007)

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional.

El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de la misma tendremos que orientarnos más una, que otra, por ejemplo, ante la muerte de un familiar cercano de algunos de los actores perteneciente a la institución sería un desacierto, “aquietar las aguas”, o tratar de armonizar la situación direccionando el enfoque solo a la tarea, en una suerte de obviar el estado emocional de la comunidad como si nada pasara. El dar un tiempo a la contención de la situación sería lo aconsejable.

Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres. En la vida institucional el directivo no puede estar en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada, debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas (material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch).

Ciertamente, un gestor educativo no podrá ejercer muchas profesiones, pero lo que si tendrá que hacer es manejar competencias relacionadas con varias de ellas, como son la pedagogía, la didáctica y la administración como disciplinas procedimentales y su área específica de su conocimiento. En particular entre tales competencias sobresaldrán las de orden administrativo, pues el gestor y educador educativo del futuro será ante todo un administrador de conocimientos, de mediadores didácticos, de proyectos... en resumen de futuros humanos y sociales.

Se resume lo que manifiestan algunos autores sobre el tema que, la gestión escolar representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones, es la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo, la transformación de políticas educativas en actividades concretas, de preparación y actualización del cuerpo directivo con una visión clara y una administración competente. Debe también garantizar la mejora de los servicios administrativos a

profesores y alumnos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, y así lograr una correcta y acertada gestión educativa.

2.1.2.1 Perspectiva de la gestión educativa

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar. Implica responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación; orientar la gestión que llevan a veces a considerar la institución como una empresa, y lo pedagógico que debe mirar la complejidad de los procesos educativos.

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).

Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

En los últimos años en el escenario en el que se vive se ha acentuado una educación permanente, de la participación, del papel de la tecnología, de la importancia de la formación a los estudiantes, se ha evidenciado nuevas exigencias para la escuela y para el profesor, tanto para explicar el escenario en el que se vive como para la invención del futuro. Paulo Freire dice: “*Cambiar es difícil, pero es posible y urgente*”

Ciertamente estos cambios que ahora exige la sociedad educativa son tan urgentes en todo sentido, que el directivo docente debe tener competencias que le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

2.1.2.2 Los expertos hablan de Gestión Educativa

Costanza Haselwood, coautora del Manual para Rectores, elaborado como parte de un proyecto orientado a desarrollar la capacidad de liderazgo de nuevos. La Gestión como *"un proceso de estrategias y herramientas educativas encaminadas a la calidad"*.

Para esta experta es necesario poner gran atención al liderazgo dentro de la institución, para permitir orientaciones claras para el mejoramiento de la institución educativa. Por su parte, el estadounidense David Zarowin agregó que *"los líderes tienen varias funciones, y están pensando en la tarea de ser instructores y orientadores."*

Según Filomena García, 1997, *"Es la acción y efecto de organizar. Y organizar equivale a preparar, ordenar, disponer alguna cosa de manera conveniente"*. La atención que se presenta en la gestión educativa y la organización de los centros escolares la reconocemos como compleja, más se pueden explorar diferentes puntos de vista para lograr un equilibrio entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar.

La Gestión Educativa es el especial cuidado que se debe tener en la institución en su totalidad. Todos los aspectos están relacionados y actúan conjuntamente para formar una sola entidad que promueve cambios efectivos en lo que cada quien desempeña, en donde existe el recurso humano con debilidades y virtudes, en donde el gestor educativo debe actuar con inteligencia para hacerlos parte de un

todo y de un todo integrador con miras hacia un solo propósito. La gestión abarca algunos ámbitos, de manera que el gestor educativo tendrá una gran responsabilidad sobre sus manos que pueden llevarle a la satisfacción o al fracaso si no asume con seriedad esta delicada labor.

2.1.2.3 Dimensiones de la gestión educativa

Carlos Muñoz, hace referencia a la gestión educativa como una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan, así se encuentra cuatro dimensiones internas:

.Dimensión Institucional: Comprende el reglamento interno, Manual de funciones y procedimientos, Canales de comunicación y Comisiones de trabajo.

.Dimensión Administrativa: Presupuesto económico, Administración de recursos materiales, Relación con instancias del MEC.

.Dimensión Pedagógica: Orientación educativa, Enfoque de evaluación, Actualización docente, Estilo de enseñanza.

.Dimensión Comunitaria: Relación de padres familia, Proyectos de proyección social, Relación redes con instituciones estatales o privadas.

A través del tiempo se ha observado que los gestores y directivos educativos se preocupan por la responsabilidad social de la gestión educativa y por la capacidad de los sistemas escolares para responder de manera efectiva a las demandas y necesidades de la ciudadanía. Algunos desarrollan un enfoque cultural, en el cual relevancia es el principal criterio orientador de la gestión educativa, aplicando este

enfoque, la eficiencia, eficacia y efectividad son analizados con relevancia como criterio cultural de la gestión educativa, en tanto que la eficiencia se le asigna un papel instrumental. (Ver Apéndice 2)

Dimensión económica.- Eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos bajo la lógica matemática, se encarga de actividades organizacionales y administrativas como la preparación presupuestaria, asignación de espacios físicos, contratación del personal y provisión de equipos y materiales.

Dimensión pedagógica.- Se refiere al logro eficaz de objetivos, a la relación con toda la organización y el funcionamiento del sistema educativo, en algunos centros se ve la preocupación de la administración ser considerada como un acto pedagógico. En este sentido el éxito de la gestión educativa se mide en términos de eficiencia para lograr los fines propuestos.

Dimensión política.- Radica en las responsabilidades específicas del sistema educativo para con la sociedad, la administración será más efectiva cuanto mayor sea su capacidad para atender necesidades sociales y demandas políticas de la comunidad en la que funciona el sistema educativo.

Dimensión cultural.- Es la visión de la totalidad que le permite abarcar, comprensivamente los más variados aspectos de la vida humana.

2.1.2.4 Funciones de los gestores educativos

El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. "Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización ... Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes" (Robbins; 1993).

El gestor ayudará al director del centro en las tareas de gestión administrativa, financiera y material; actúa siempre bajo la autoridad y responsabilidad del director, sin embargo, si se observa las funciones principales de los gestores y de los líderes

se pueden complementar perfectamente y contribuir al buen funcionamiento del centro educativo. Se mencionan algunas funciones:

- . Crear planes a corto plazo, planificar y presupuestar; con lo cual se eliminan riesgos y se establece orden.
- . Organizar y crear estructuras de organización, asignar actividades para conseguir las metas marcadas.
- . Realizar el seguimiento del trabajo y verificar si se cumplen los planes, procurando resolver cualquier problema que pueda presentarse.

2.1.3 Tipos de Gestión

En la actualidad en cualquier medio en el que nos desenvolvamos hay que gestionar para conseguir los propósitos. Hay diferentes clases de gestiones entre las cuales se en cita las siguientes: (Howard Gardner: 1995)

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

La gestión como proceso: ¿Ha dicho usted alguna vez: “Esta escuela está mal gestionada”, “La dirección es totalmente incompetente” o “La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos”? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que: 1) la gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces No. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales u empresariales. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina: Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje

mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión institucional.

La gestión y las personas: La palabra gestión, usada en el sentido de contar con un equipo de gestión totalmente nuevo o que se tiene el mejor gestor, podemos observar que se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones., se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. (Stringer 1987).

Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, es decir el personal académico que impulsa el proceso de formación de varias generaciones humanas. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable, de una escuela competitiva o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto que en nuestro caso son talentos humanos que ocasionará un gran impacto en la sociedad.

La gestión como carrera: Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: “las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Gestión de primera línea: Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros los trabajadores que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como: directores,

supervisores, jefes departamentales o capataces. El gestor de primera línea puede supervisar el trabajo de los empleados administrativos, de los científicos, de los maestros, de los obreros manuales, de los vendedores, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en su subunidad educativa o departamento.

Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la institución y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores (maestros y empleados). Deben trabajar con sus propios trabajadores y con otros supervisores de primera línea cuando sus tareas están relacionadas con las suyas. (Gardner, Gandhi 1995).

Como se puede notar la gestión es muy amplia en cualquier institución abarca todos los elementos como insumos, procesos y productos, esmerándose en la calidad que se ofrece sea innovadora y a veces imitativa, engloba las áreas: Pedagógica (proceso educativo) y Administrativa (proceso administrativo y gestión de recursos), haciendo participar a toda la comunidad, ya sea en forma grupal (trabajo en equipo, normas, comunicaciones), o en forma organizacional (políticas, clima, objetivos y filosofía).

2.1.4 Roles de gestión

Un rol es una pauta de conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad en una posición determinada.

- Rol interpersonal. Los tres roles interpersonales de figura simbólica de líder y de enlace se derivan de la autoridad formal del gestor y se centran en las relaciones interpersonales.
- El rol de liderazgo. El rol de liderazgo trae también consigo controlar o asegurarse de que las cosas están marchando de acuerdo con lo planeado.
- El rol de enlace. Este rol puede implicar contactos dentro y fuera de la institución educativa.

- Roles de información. Los roles de información sitúan al gestor como punto de referencia para la recepción y envío de información.
- El rol de monitor. Supone el examen del medio para descubrir información, cambios, oportunidades y problemas que pueden afectar a la unidad académica.
- El rol de difusor. Implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados.
- Roles de decisión. Son muchos los que creen que los roles de decisión empresario, encargado de solventar los problemas, asignador de recursos y negociador son los roles más importantes de un directivo. Un gerente educativo planifica continuamente cambios para mejorar los servicios académicos y explora sin cesar los cambios en los gustos del cliente es decir el estudiante.

En su rol de encargados de solventar los problemas, los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control. En estos casos hay que tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre otros. El objetivo inmediato es recobrar la estabilidad. Este rol en cualquier instancia debe ser asumido con responsabilidad y a tiempo, para considerarlo oportuno.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Liderazgo es cuando se trata de influir en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar objetivos propios, o los de un amigo, que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales

Cano (2006) señala:

Liderazgo Educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de las

instituciones educativas y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa. El liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Pues bien hay algunos estudios sobre el liderazgo instructivo o educacional, se trata de un liderazgo necesario para que la enseñanza sea lo más eficaz posible, sin descuidar ningún aspecto, que podría poner en desequilibrio, en especial en el proceso pedagógico.

Dimensiones del Liderazgo educacional

Según se puede analizar, la tabla el autor propone promover un clima positivo de aprendizaje con los elementos principales de la educación, señala el interés de estas actividades bajo un marco comprensivo, manifestado por un fuerte liderazgo “educacional” que puede sintetizarse en cuatro grandes áreas de interacción entre director y docentes. (Ver Apéndice 3)

Roles de liderazgo educacional

Vásquez (1999) define como rol del liderazgo el siguiente:

El director como “Facilitador de recursos”.

Uso eficaz del tiempo y los recursos, donde planifica, temporaliza, delega el trabajo, asigna tareas.

Dominio del cambio, crea un cambio positivo para el cambio y la innovación, utiliza habilidades necesarias para gestionarlo.

Motivación del profesorado, establece expectativas claras para los profesores, estimula a innovar y asumir riesgos.

Conocimiento de los puntos fuertes y débiles del profesorado, está convencido que los docentes son el recurso más importante de la institución.

El director como “Recurso instructivo”

Evaluación y refuerzo de las estrategias instructivas, conoce y comunica a profesores sobre resultado de investigaciones en enseñanza y aprendizaje.

Supervisa al profesorado, usando estrategias centrada en la mejora de enseñanza.

Desarrolla procedimientos de intervención diseñados para identificar los puntos fuertes y remediar los débiles; aplicando las políticas de evaluación.

Transmite a la comunidad el alcance de los objetivos de aprendizaje, ayuda al profesorado en el dominio de esos objetivos.

Promueve la resolución de conflictos y problemas mutuos.

El director como “Comunicador”

Comunicación verbal y escrita, demostrando coherencia.

Gestión del conflicto, toma en cuenta el punto de vista de los demás y plantea claramente donde reside la situación de conflicto y ayuda a llegar a situaciones mutuamente aceptables. Desarrolla y analiza soluciones a problemas complejos.

Usa variados procesos grupales y destrezas de interacción con profesores padres y alumnos. Trabaja en equipo como un miembro más.

El director como “Presencia visible”

Trabajo cooperativo con profesorado y comunidad para desarrollar metas claras relacionadas con la misión. Pasa por las aulas sin interrumpir las clases, muestra una actuación coherente con la visión articulada de la escuela y participa de diferentes actividades.

La función del líder educativo juega un papel muy importante en la actividad educativa, según lo precedido, toma diferentes roles el líder, y está involucrado en todas las actividades siendo el principal partícipe del quehacer educativo, aunque

probablemente hay un contraste considerable entre la descripciones del rol preferido en áreas del currículo y las manifestaciones sobre cómo actúan estos directivos.

2.2.1.1 ¿Qué es un líder?

Es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional, como personal. Está consciente de su fuerza y de sus debilidades. Saben trabajar en equipo, no se asustan ante nada, les gusta el riesgo. Se ganan el respeto de los demás con su integridad y sus constantes ganas de aprender. Son leales y sinceros, nunca venden su integridad. Reconocen la presencia de otro líder con más capacidades. Tiene pasión por la vida y por los nuevos retos.

2.2.1.1.1 Funciones que desempeña el líder.

De manera paralela a las funciones básicas que se asigna al gestor, el líder realiza otras funciones:

- . Aportar visión a la organización. Establecer estrategias a largo plazo y asumir riesgos, ellos son los encargados de buscar las nuevas direcciones que seguirá la institución.
- . Involucrar a las personas. Tratar de conseguir que todos trabajen en una misma dirección a través de la comunicación.
- . Motivar. Utilizar los valores humanos para que las personas no decaigan en su empeño por alcanzar los objetivos.

El perfil de un buen líder

Siempre se ha discutido esta cuestión del tema liderazgo, es la de si un líder nace o se hace. En la actualidad se puede afirmar que el líder es un compendio de inteligencia, de aprendizaje y de oportunidad, lo que se deduce que, aparte de una experiencia y de una formación, el líder ha de contar con un talento innato. Un líder no se fabrica sino que alguien con madera de líder se va haciendo así mismo a la espera de poder desarrollar su capacidad de liderazgo. Debe reunir el siguiente perfil:

- Proceso de participación en toma de decisiones.
- Estimula la participación libre e intercambio y debate de la ideas.
- Es elegido por los miembros del equipo y trata de dominar los procesos y toma de decisiones.
- Es un coordinador del equipo.
- Ayuda a los miembros a comprender ventajas y buscar soluciones para todos y no en forma individual.
- Escucha opiniones de los demás.
- Trata de involucrar a todos en el trabajo y desarrollo de actitudes y habilidades y de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Alrededor de un buen líder gira la entidad educativa, es difícil ser un líder proactivo, e innovador, sin embargo hay personas capaces que desempeñan perfecto este papel, convirtiéndose en el eje central de la institución a la cual dirigen.

2.2.1.2 Importancia del liderazgo

- a) Es importante por ser la capacidad de un líder (jefe, director, etc.) para guiar y dirigir.
- b) Una organización educativa como la nuestra; puede tener, una planeación adecuada, control y procedimientos de estructura organizacional y no subsistir a la falta de un líder apropiado.
- c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- d) Por lo contrario muchas organizaciones educativas con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de Un liderazgo efectivo.

2.2.2 Tipos

Liderazgo educativo

Debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí. La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por sí mismos en el marco un clima lleno de confianza y éxito.

Para Davis y Thomas (1992), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos.

De acuerdo con Álvarez (2001), existe un liderazgo que se manifiesta en el espacio de poder, que va unido a la capacidad para imponer el orden a los subordinados; otro tipo lo hace en el espacio de la autoridad y nos sitúa ante el ejercicio de una clase de liderazgo que se manifiesta de dos formas:

.Liderazgo institucional, unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.

.Liderazgo profesional, que es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización.

Finalmente existe un liderazgo que se ejerce en el espacio de la influencia que es donde se manifiesta el liderazgo genuino sobre el que se están centrando las investigaciones más recientes.

Liderazgo Gerencial

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.

Demostrar carácter personal. Es lo que se denomina también "*credibilidad*" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.

Los líderes poseen y generan en los demás una *imagen* positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

Movilizar la dedicación individual. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención.

Engendrar capacidad organizacional. La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

Liderazgo transformacional

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

Carisma (desarrollar una visión), Inspiración (motivar para altas expectativas), Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores), Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida. 2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante liderazgo y autoevaluación. 3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros.

Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI.

En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

Liderazgo docente

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve. (Bass: 2000).

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos

modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país más acentuado desde el 2008, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación.

Actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Por otra parte, en respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada maestro con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien plantea lo que debe aprenderse. No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo. La tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender".

En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Este nuevo siglo es el de los grandes cuestionamientos, es el siglo donde se desmitificarán los preceptos más absolutos: ni siquiera las ciencias exactas quedarán afuera de este cuestionamiento. Por lo que debemos transmitir la postura del "aprendedor permanente", ya que ser líderes transformacionales implica realizar un trabajo que supone ocuparse "del y con" el pensamiento de otro o de otros, en un aquí y ahora.

Todo profesor debe ser un líder, ya que en el ejercicio de la función docente tiene que actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambiar la realidad en que se desenvuelve. Este líder educativo, al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, impulsa sus talentos, según sus manifestaciones personales, y fija objetivos alcanzables que pueden ampliarse progresivamente. De este modo, ejerce el liderazgo transformacional, entendido como proceso mediante el cual el maestro entrega lo mejor de sí mismo para conseguir lo mejor de los demás.

Desde Platón hasta nuestros días, la humanidad ha cuestionado infinitos paradigmas y ha construido otros nuevos, en general, todos han acordado en que la educación es el medio a través del cual se construye el conocimiento y te toca a ti como líder docente, realizar esta tarea lo mejor posible.

Liderazgo Pedagógico.

Sidney Hook planteó en una ocasión: "Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas" El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas ¿Qué es entonces el liderazgo pedagógico? ¿Quién lo ejerce? ¿Es lo mismo ser docente que ser líder pedagógico? ¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder pedagógico? ¿Existe diferencia entre docente y líder pedagógico? Si. ¿Cuál es la diferencia?

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. Ya en una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que "los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer". Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder pedagógico.

Cuentan que en una ocasión un supervisor educativo entró a una escuela y notó que en tres salones se estaba desarrollando un proceso pedagógico:

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

¿Qué estás haciendo? Ganándome la vida, le contestó el docente.

Luego preguntó en el segundo salón y el docente le respondió: Estoy impartiendo una clase. Por último le hizo la misma pregunta al tercer docente y éste le respondió:

Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.

Este tercer docente, sin lugar a dudas, era un líder pedagógico.

2.2.2.1 Teorías de liderazgo

Teoría de la Conducta.- Propone algunas conductas concretas que diferencian a los líderes de las otras personas. Dentro de esta conducta señalamos:

- Conducta de la estructura inicial. El líder define los roles y la estructura de sus subordinados con el fin de conseguir las metas propuestas.
- Conducta de la consideración. El líder establece contacto con los subordinados por medio de: Confianza recíproca, respeto por las ideas de los subordinados, consideración de sus sentimientos.
- Conducta orientada a empleados. Es el que se preocupa por las relaciones interpersonales.
- Conducta orientada a producción. Tiene prioridad en la parte técnica o laboral del trabajo. (Diego Raza – CD, UTE).

Teoría de Liderazgo situacional.- Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que dependerá del grado de madurez de los seguidores.

Modelo de liderazgo situacional.

Participar. Madurez laboral, inmadurez psicológica.

Persuadir. Inmadurez laboral, madurez psicológica

Delegar. Madurez laboral, madurez psicológica

Mandar. Madurez psicológica, inmadurez laboral, inmadurez psicológica.

Esta teoría ha ganado mucha aceptación entre los especialistas de desarrollo gerencial, se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores. (Administración, Stephen P. Robbins, pag. 428).

Hay dos cosas que se debe aclarar: porque una teoría de liderazgo se centra en los seguidores y que significa disposición; el énfasis sobre los seguidores está en la eficacia del liderazgo, en aceptar o rechazar al líder y la disposición se refiere al grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea.

Teoría trayectoria- meta.- La conducta del líder será aceptada por los subordinados, en la medida que la consideren fuente de satisfacción presente o futura.

Líderes transformacionales. Ofrecen consideración y estímulo intelectual individualizado, tienen carisma.

Líder transaccional. Recompensa contingente: Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por un buen rendimiento, reconoce logros.

Administración por excepción (activo): controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las normas y las reglas, toma medidas correctivas.

Administración por excepción (pasivo): Solo intervienen cuando surgen situaciones que no se pueden resolver en niveles jerárquicos inferiores. Laissez-Faire (dejar hacer) abdica las responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder Transformativo.

Carisma: Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana, respeto y confianza.

Inspiración: Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos interesantes para expresar sus esfuerzos.

Estímulo intelectual: alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas.

2.2.2.2 Propuestas para que los directores desempeñen un liderazgo educativo

a) Cambio en la cultura profesional docente y paralelamente, en directiva que considere el campo educativo y académico como ejes de la función directiva.

b) El desarrollo organizativo de los centros determina que no pueda plantearse un cambio en la dirección desde la perspectiva de la actuación individual de cada integrante del equipo directivo.

- c) El trabajo colaborativo es quizá junto a la formación el mejor instrumento para promover en la comunidad educativa un cambio de mentalidad, que permite desarrollar un liderazgo educacional que sea aceptado, valorado y compartido.
- d) El cambio en el desempeño de la función directiva precisa de una profunda reforma de los sistemas, procesos y evaluación de la formación de docentes y directivos.
- e) Potenciación de la investigación educativa, los procesos de liderazgo estarán sujetos a procesos permanentes de análisis y revisión y consecuentemente abiertos a innovaciones.
- f) Mayor compromiso de la administración educativa con el liderazgo educacional, concediendo más recursos, mejorando condiciones de trabajo, promoviendo reformas en la formación del profesorado, actuando coherentemente con los principios que postula.

2.2.2.3 Liderazgo y gestión

El liderazgo es diferente de la gestión, entendiéndose por gestión el direccionamiento gerencial o de nivel de mando y decisión sobre equipos de trabajo. El liderazgo no es algo místico y misterioso, tampoco es mejor que la gestión ni sirve para sustituirla. El liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Los dos son necesarios para tener éxito en el medio empresarial que resulta cada vez más complejo y cambiante. En todo caso, no todas las personas pueden ser buenas como líderes y como directivos ejecutivos. Algunas personas tienen la capacidad de poder ser excelentes gestores pero nunca podrán ser líderes fuertes. Otras personas tienen un gran potencial de liderazgo pero, por diversos motivos, tienen dificultades para convertirse en gestores eficientes.

La gestión se encarga de hacer frente a la complejidad de los procesos y del funcionamiento. La buena gestión aporta un orden y coherencia en la eficacia y eficiencia de los procesos, y en la calidad y rentabilidad de los productos. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio, de llevar a cabo procesos de cambios relevantes en una situación o condición existente con el fin de mejorar o

enfrentar mejor la misma. La gestión, es la que se encarga de planificar los procesos, de presupuestar, de fijar objetivos, para ello establece etapas y asigna recursos. Es necesario formar equipos de trabajo con capacidad para organizarse, crear requisitos, ubicando a las personas según sus competencias, delegando funciones, responsabilidades y control.

Mi visión es que la gestión se relaciona con el presente entendido como la coordinación de acciones que hace pasar el propósito que perseguimos. Cuando gestionamos, administramos compromisos para generar acciones en base a los recursos, talentos y capacidades con los que contamos. (Juan Lucas: 2007).

El liderazgo, está relacionado con el futuro, con las declaraciones en torno a las cuales abrimos o cerramos posibilidades y aunamos voluntades. Los demás verán posibilidades y se sumarán, en tanto y en cuanto, tengan la interpretación de que el futuro declarado es un futuro significativo. El liderazgo se relaciona con las declaraciones y con el compromiso con dichas declaraciones. (Juan Lucas: 2007). Por último, la gestión se encarga de la ejecución del plan mediante el control y la resolución de problemas; analizando, evaluando el desenvolvimiento, tomando medidas correctivas frente a las desviaciones, etc.

A continuación se describen las diferencias más relevantes entre acciones de liderazgo y gestión:

El liderazgo como proceso cultural

La atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo. Además la consideración que el liderazgo es un proceso centrado en metas cuya función es influir en el rendimiento de la organización y el líder exitoso es aquel cuya organización logra las metas planteadas, o la focalización en los comportamientos del líder.

El liderazgo instructivo

Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Por ejemplo, Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

1.-Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos. 2.- Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión 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. 3.- Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos.4.- 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). Un liderazgo «que convierta El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?

2.2.2.4 Estilos de liderazgo

En su libro “El estudio del Liderazgo” Browne, C. G., y Cohn clasifica:

Liderazgo autoritario o autocrático.

– El líder concentra todo el poder en su persona y es él quien marca las directrices y toma las decisiones.

- Los que dependen de él no son colaboradores, si no súbditos, que deben obedecer sus órdenes.
- No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla.
- Basta su poder en el puesto y maneja a sus subordinados a base de castigos y amenazas y, a veces, también con premios.
- Utiliza por tanto el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa.

Este tipo de liderazgo se puede aplicar cuando se trata de movilizar a personas hacia otra dirección, porque se tiene la habilidad de promover cambios, de ser un buen visionario, proporciona un buen clima laboral.

En su estudio Laissez-Faire (1996) clasifica como liderazgo permisivo o liberal: el líder no impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio. Este estilo será teóricamente el ideal, si a su vez los componentes del grupo fuesen ideales (responsables, maduros, competentes) y la situación fuese también perfecta (tanto en el grupo como en el entorno).

En este caso el grupo no necesita ningún tipo de autoridad ni del líder formalmente constituido. Como es utópico que se den las condiciones anteriormente dichas, los grupos normalmente necesitan algún tipo de dirección. Además, en la práctica el líder de este estilo tiene un problema de seguridad ante sus subordinados y lo que hace es abdicar de sus responsabilidades. Este tipo de liderazgo suele producir resultados más bajos que los dos estilos anteriores.

Otra clase es el líderes "coaching".- Este liderazgo es muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, con su empatía contribuyen a la formación de los demás y ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante. Son muy positivos para el clima laboral.

El nuevo liderazgo de Álvarez (2001)

Para este autor, los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más en lo Educativo que en lo burocrático. Su primera preocupación será el desarrollo de la organización y para ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores. En la actualidad se considera como un elemento más de las organizaciones que contribuirá a promover la excelencia en los centros educativos a través de una buena dirección. El factor visión de futuro, valores y coherencia son los ingredientes del nuevo liderazgo y aquello que marca una diferencia sustancial con el mero gestor. (Álvarez pág. 117).

Por ello el equipo directivo que lidera la institución debe hacer mención, no solo a los valores y principios institucionales sino aquellos valores personales de carácter profesional que considera importantes.

En la actualidad el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses personales de sus colaboradores. Juan M. Manes (1999).

Cualidades del líder pedagógico:

Audaz, inteligente, vence su desánimo y las ideas negativas; es paciente, consistente; lucha por la calidad; prevé las necesidades a largo plazo; sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes; apasionado por el cambio y lo nuevo; hábil en la toma de decisiones; tiene autoridad moral; aprende constantemente.

2.2.2.5 Requisitos del Líder Pedagógico

Debe ser portador de lo nuevo, listo para el cambio, hábil en la toma de decisiones, entusiasta y motivador, se ve a sí mismo y quienes le rodean en continuo proceso de aprendizaje. Debe ejercer el liderazgo educacional para lo cual será capaz de:

*Combinar su gestión: La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización, crear nuevas bases que contrarreste la influencia del entorno.

*Lograr en su gestión: Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en el análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones.

El liderazgo en la función directiva escolar

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

El líder debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. Por esta razón, deben dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita, así como utilizar variadas formas de expresión.

En la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la instrucción. En realidad es muy poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los profesores. Dejo casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores.

El término organización escolar hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimientos y sistemas de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina científica (denominada "organización escolar") cuyo objeto de estudio son las escuelas.

En la versión de Niklas Luhmann, la organización es una dimensión del sistema. En el caso de la escuela, hablaríamos de la organización del sistema de acción escuela.

En este sentido, la organización indica el *conjunto formal de relaciones entre los elementos constitutivos del sistema* es decir, aquellos elementos propios de la escuela. Tal vez sea una definición excesivamente abstracta, aunque se hace más comprensible en la práctica donde significa que las relaciones entre personas, las reglas de convivencia, las reglas administrativas, el currículo, etcétera (refiriéndose a todo lo que pertenece a una escuela), mantienen entre sí unas determinadas relaciones.

2.2.3. Características del líder

Un buen líder debería cuando menos contar con las siguientes características:

- * Tener visión, saber predecir los cambios, y definir estrategias en función de esa visión.
- * Saber establecer objetivos acordes a la visión del cambio que el propio líder tiene.
- * Saber comunicar su estrategia a los colaboradores de forma directa y asertiva, escuchando cuando sea necesario.
- * Tener capacidad para dirigir y coordinar grupos, fomentando un buen clima de trabajo.
- * Saber distinguir lo principal de lo secundario y ser capaz de centrar los esfuerzos del grupo hacia las metas establecidas.
- * Saber tomar decisiones en momentos difíciles, asumiendo la responsabilidad de la decisión.

2.3 La diferencia entre directivo y líder

Zalesnik identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no

entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”*

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. El directivo tiene el poder institucional y sus decisiones son acatadas en principio como obediencia, aquí se presenta un acto de mando o de imposición.

El líder es el que consigue la voluntad de sus colaboradores, el que tiene la habilidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer y que les guste. Hay diferencias sutiles las que orientar hacia la mejor manera de sacar a flote los talentos de cada uno para convertirlos en rendimiento.

Por su parte los grandes líderes miran hacia afuera. Se ocupan de la competencia, del futuro, de otros caminos para seguir adelante. Se concentran en identificar conexiones y las grietas para luego aplicar su ventaja en los puntos de menor resistencia. Son visionarios, pensadores estratégicos, activadores. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo creo que es imposible. Los grandes líderes no son sencillamente directivos que han desarrollado una complejidad. Sencillamente, las actividades centrales de ambos son diferentes. (David Alvarez. 2005).

La mayor parte de las habilidades estudiadas tienen que ver con el liderazgo, un liderazgo que se ha revelado importante en aquellos casos en los que se pretende que la organización este en constante adaptación con el entorno, que es muy necesario a la hora de tomar decisiones y de resolver conflictos. El liderazgo hoy en día es uno de los rasgos principales demandados dentro de la función directiva.

Concluyendo este apartado la calidad de liderazgo y la gestión escolar son claves para mejorar el desempeño de los estudiantes. Sin embargo, el liderazgo instruccional es una característica preponderante de hoy en día, los directores deben poseer formación, desarrollo, incentivos y ayuda para enfocarse a mejorar de la instrucción y los resultados escolares, y en consolidar los vínculos entre la institución y la comunidad.

2.4 Los valores y la educación

2.4.1. ¿Qué son los valores?

Para Ortega y Gasset (1973): *“El valor moral es esencialmente una creencia o convicciones profundas que guían la existencia humana”*. El valor es un modelo ideal de realización personal que se intenta, a lo largo de la vida, plasmar en la conducta, sin llegar a agotar nunca la realización del valor.

Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio. *Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven. *A través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...)

En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores. Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.). En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas. No sólo son cualidades reales externas e internas que expresan las cosas, personas, fenómenos, etc., sino que también componen la estructura de la personalidad, en tanto, que permiten captar esos significados reales a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración o estimación, que permiten asumirlos o no.

“Valor es toda perfección o virtud real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”. (López, 2000, p. 34) Entonces la educación en valores es aquella que, primordialmente, se concentra en la transferencia y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

2.4.2 Naturaleza y clasificación de valores.

En la educación es fundamental contar con las capacidades y habilidades del sujeto a quien se dirige el proceso de enseñanza-aprendizaje, con sus preferencias, sus intereses, su estilo de conocer y vivir las cosas y el ambiente que le rodea. Hay que recordar que cada contenido que se enseña busca una finalidad en el ámbito global de la educación, que es promover valores positivos que lleven al individuo hacia la obtención de una personalidad crítica e integral.

Los valores no son normas abstractas que un grupo quiera imponer, sino que constituyen exigencias optimizadoras de la condición del educando como persona y como futuro ciudadano de un sistema social, en el que va a tener una participación activa. Cuando se educa a un joven se trata de mejorar la convivencia, la economía, la salud, se pretende alcanzar valores superiores que éste se haga poseedor de los mismos y sea capaz de desarrollarse integralmente en la sociedad que le rodea.

Hoy en día, es más importante educar en valores, ya que los cambios tecnológicos han hecho que los niños en especial adopten conductas que no son propias, son el resultado de la televisión, del internet, siendo a veces partícipes directos de estos sucesos, transformando su valores en negativo; por esta razón se torna importantísima la educación en valores por parte de la institución y la comprensión que el estudiante debe hacer de ellos, para que pueda desarrollar su vida con equilibrio, basándose en el conocimiento y respeto del medio que le rodea.

2.4.3 Objetivos, contenidos y criterios de la educación en valores.

La educación en valores debe comenzar en el periodo infantil y es importante tenerla en cuenta, pero sin dejar a un lado los aspectos psicológicos, sociológicos y afectivos y los referentes a la metodología y su didáctica. Los valores deben ser entendidos desde la transversalidad, es decir aprovechar el uso y las enseñanzas transmitidas por los valores desarrollados en el aula para integrarlos en un marco global, pues estos son una cualidad exclusiva de las personas y en todas nuestras acciones, sentimientos, prioridades, intereses, etc.

Fomentando la educación en valores es un proceso eficiente que ayuda a los alumnos a construir y capacitar al ser humano para conseguir aquellos mecanismos cognitivos y afectivos que, en completa armonía, ayuden a convivir en el equilibrio y la comprensión necesarios para integrarse como individuos pertenecientes a una sociedad. Los cambios relevantes que se dan a nivel personal y social; presupone que si los valores económicos priman en nuestra sociedad de consumo y devalúan los valores psicológicos y afectivos que ayudan a comprenderse, puede ser que un día de estos nuestra sociedad derive, por la falta de valores, en una sociedad despersonalizada y egoísta.

Pese a estos cambios a unos ha mejorado y a otros no su nivel de vida, a pesar de este aparente triunfo de la economía y de la tecnología, el ser humano ha retrocedido en lo que a la dimensión humana se refiere, dejando a un lado el hombre y su evolución y desarrollo.

- Mostrar aceptación y respeto hacia uno mismo y auto reflexión sobre los propios comportamientos. – Ser personas dialogantes, respetuosas, tolerantes al tiempo que críticas, interesadas por los acontecimientos y por los hechos cotidianos. – Aceptar las normas consensuadas sobre el funcionamiento de la clase y del centro. – Valorar el espíritu de colaboración por encima del espíritu de competición. – Responsabilizarse de mantener el orden, pulcritud y cuidado de los materiales y lugares de uso. – Mostrar autonomía y decisión en las iniciativas propias, al margen de incidencias procedentes de otras personas. – Utilizar conceptos con vocabulario preciso y correcto en lo referente a diversas áreas. – Valorar positivamente la imaginación y la creatividad.

Demostrada la importancia de la educación en valores, y teniendo en cuenta que la aprehensión de valores debe ser un proceso paulatino. Según Piaget, la moralidad autónoma no comienza hasta los diez o doce años, se hace referencia a los objetivos básicos para una educación en valores, por ello se considera los siguientes objetivos generales:

*Construir una base conceptual sobre las ideas fundamentales de justicia, verdad, responsabilidad, valor, contravalor, virtud, deberes, derechos, normas, etc. Es importante comprender que no basta con que un medio ofrezca valores, estos deben extrapolarse a otras áreas, pues solo se asumirán si se comprende lo que representa.

*Desarrollar la capacidad de razonamiento moral autónomo: De modo que permita al alumno reflexionar y reaccionar ante situaciones que presenten conflictos de valores, para diferenciar mediante el razonamiento lo que es correcto e incorrecto para una situación determinada.

*Establecer una conducta moral autónoma: Si la educación moral solo se limitara al desarrollo del juicio moral y de las habilidades para comprender críticamente la realidad, se olvidaría un aspecto importante como es la conducta moral cuyo objetivo es el de alcanzar una autonomía en la forma de pensar.

La ética se ha alimentado siempre de la insatisfacción, es decir, de la distancia entre lo que es y lo que debería ser o nos gustaría que fuera, por lo que se puede decir que los valores éticos siempre están en crisis. Pero la práctica muestra que la opulencia y el bienestar no garantizan vivir éticamente. Nos abandonamos a los valores protagonistas de hoy: el placer, el éxito económico. Hace falta una disciplina razonable, que permita el autodomínio que lleva al comportamiento ético y ya no sólo ocurre que la sociedad del bienestar no garantiza la ética, sino que ésta es la única salida a aquélla, puesto que el autodomínio, la templanza es la base indispensable para un reparto más equitativo de las riquezas, lo que lleva a un bienestar generalizado.

En un mundo mejor, hay respeto, comprensión y tolerancia en todas las relaciones humanas. Hay paz manifestada en aquellos valores que facilitan la convivencia entre la personas; se crea condicione para incidir en la formación de ciudadanos responsables consigo mismo y con todo lo que configura el entorno; es importante que desde los primeros años desarrollen una actitud reflexiva, conozcan sus derechos, identifiquen sus prejuicios y acepten las diferencias.

Para conseguir esa educación para la paz es necesario: 1) Que el educador pierda el miedo a manifestar su punto de vista y a ejercer la crítica de acontecimientos. 2) Que combata las violencias visible y encubierta, en los medios, los textos, etc. 3) Que ayude a tomar conciencia de las actitudes violentas. 4) Que se eduque en la tolerancia y el respeto a la diversidad. 5) Que se fomente el lenguaje, el diálogo y la argumentación, incompatibles con la violencia. La educación en valores es un problema sumamente complejo y su abordaje precisa de un análisis teórico y metodológico desde una perspectiva psicológica si queremos comprender cómo los valores se convierten en reguladores de la actuación de la persona y qué acciones educativas emprender para su formación y desarrollo.

2.4.4 Los valores como reguladores de la actuación.

Tanto los valores más trascendentes para una sociedad como la igualdad, la justicia, la solidaridad, como los valores más específicos, por ejemplo, en el orden profesional, el amor a la profesión, la responsabilidad, son reflejados por cada

persona de manera diferente en función de su historia individual, de sus intereses, capacidades; quiere decir que no siempre los valores jerarquizados oficialmente por una sociedad como los más importantes (existencia objetiva del valor) son asumidos de igual manera por los miembros de la sociedad (existencia subjetiva del valor). Cortina (1997) concibe la persona con altura humana como aquella que asume una actitud dialógica en su actuación moral lo que implica el respeto a la autonomía propia y del otro en las relaciones interpersonales expresada en el reconocimiento de los demás como interlocutores válidos con derecho a expresar y defender sus argumentos, del diálogo como proceso bilateral y de comprensión.

2.4.5 La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.

“Nuestro estudio no tiene como los otros, un fin especulativo: si hemos emprendido esta investigación, no es para llegar a saber qué es la virtud -en tal caso, nuestro estudio sería inútil sino para llegar a ser bueno” Aristóteles

Los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la Universidad formar valores?, ¿cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales? Estas preguntas al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional.

Entender el valor como la significación socialmente positiva (Fabelo, 1989) es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares. Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores (entendido el término como educar subrayando los valores, intencionándolos dentro de las acciones formativas), pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello: -Por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores. - Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

“El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación” (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida.

Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual. El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción.

Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano

hacia las tendencias más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

2.4.6 Condiciones para la educación en valores

Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace). **Segunda:** conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer). **Tercera:** definir un modelo ideal de educación.

Incidencias de la educación en valores: a) Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo. b) Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad. c) Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano. d) Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología. El profesional tiene además como fundamento un conjunto de principios teórico-metodológicos que permiten definir las estrategias a seguir en la planificación, la ejecución y la evaluación del proceso docente-educativo, ellos son:

La relación entre el individuo y la sociedad, la relación entre lo cognitivo y lo afectivo, la relación entre lo normativo y lo significativo-motivacional, la relación entre valor y valoración, el carácter relativo, histórico y dinámico de los valores en el tiempo y el espacio, la determinación de un modelo de valores jerarquizados, la interrelación entre la ciencia, la docencia y la profesión que permita modelar lo profesional en la actividad de estudio, el proyecto educativo como forma de organización, y la interrelación armónica y adecuada de la personalidad, el entorno ambiental y el modelo de educación que permita la autorrealización.

PADRES, ESCUELA, SOCIEDAD.- Son el trinomio perfecto, los llamados a despertar los valores. La educación constituye un instrumento indispensable para la humanidad, ya que esto ayuda a progresar a la sociedad hacia una vivencia de paz, libertad y justicia.

Muchos autores manifiestan que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”, porque se centra en los distintos aspectos de la educación. No obstante nos preguntamos ¿qué es la pedagogía del amor? Se podría decir que esta, reconoce al espíritu como el sustento y la raíz de la personalidad y al amor como la energía primordial e inagotable que mueve al ser humano; por eso educar en valores con amor, aporta soluciones para la transformación de una sociedad que perdió la dirección y sentido de amar al prójimo.

Hablar de educación en valores ya no constituye novedad alguna, forma parte de la conciencia de una sociedad que reclama una educación distinta, y tenga como horizonte la formación de la persona en la totalidad de sus dimensiones. El ejercicio de la tolerancia, la participación social, el respeto al medio natural y urbano, la solidaridad, la defensa de la libertad, la justicia, etc., resulta indispensable para una convivencia digna del hombre.

3. METODOLOGIA

3.1 Contexto

El centro educativo donde se desarrolló esta investigación es el Colegio “Distrito Metropolitano”, fue fundado en Septiembre de 1992. Durante estos años ha formado juventudes, bajo un modelo constructivista; gestores y promotores quienes coordinaron esfuerzos y decididos en el quehacer educativo, dieron inicio hace 20 años lo que hoy es la Comunidad Metropolitana, que cuenta con 1160 alumnos distribuidos en dos jornadas: matutina y vespertina.

3.2 Participantes

Los maestros del colegio Nacional Distrito Metropolitano de Santo Domingo, son profesionales calificados, el rango de edad está ente los treinta y cincuenta años. Hay un número equilibrado de hombres y mujeres; los profesores más comprometidos del colegio Metropolitano tienen un nivel alto de idealismo hacia su trabajo, algunos de estos profesores se concentran en su trabajo dentro del aula, aislándose de lo que pasa afuera, para el desarrollo de esta investigación se seleccionaron en forma aleatoria simple.

El colegio cuenta con una población estudiantil de 1160 alumnos matriculados, (312 hombres y 848 mujeres), de los cuales 600 corresponden al ciclo Básico, 560 al bachillerato, de las especialidades de Contabilidad e Informática, 60 docentes, 7 directivos ,600 Padres de familia y 3 personales de servicios.

En el presente estudio se tomó la muestra poblacional de: 15 estudiantes seleccionados de todos los cursos, aquellos designados como presidente o

vicepresidente, 24 maestros, 5 directivos, 15 padres de familia aquellos que ostentan o fueron de alguna dignidad.

Tabla 1. Rangos de edad de los docentes que laboran en el colegio Distrito Metropolitano de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas año 2011

Rangos de edad	F	%
25 - 30 años	5	9%
31 - 35 años	8	15%
36 - 40 años	11	21%
41 - 45 años	12	23%
46 - 50 años	10	19%
51 -55 años	6	11%
56 - 60 años	1	2%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Existe una población de docente relativamente joven (63%), que están en su máxima productividad y desarrollo, dispuestos a los cambios que en educación se dan, sin hacer de menos a quienes pasan de los 50 años, ya que ellos con su experiencia aportan conocimiento a la institución.

Tabla 2. Rangos por género del universo de los docentes que laboran en el Colegio Distrito Metropolitano de la ciudad de Santo Domingo año 2011.

Rangos por género	F	%
Hombres	26	49 %

Mujeres	27	51 %
TOTAL	53	100 %

Fuente: Encuesta directa a docentes del colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Existe igualdad entre hombres y mujeres, esto ha permitido coordinar muy bien las diferentes actividades escolares y extraescolares que hay en la institución, combinando bien el trabajo y formando equipos de trabajo equitativos.

Tabla 3. Títulos académicos de los docentes que laboran en el colegio Distrito Metropolitano de la ciudad de Santo Domingo año 2011

Título Académico	F	%
Magíster en docencia	5	9%
Ingeniero en administración	1	2%
Ingeniero comercial	1	2%
Ingeniero Químico	2	4%
Lic. en Ciencias de la Educación	35	66%
Tecnólogo en Computación	5	9%
Profesor de EGB	4	8%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes del colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Son importantes estos datos estadísticos, se cuenta con personal altamente calificado, tal como requiere el Ministerio de Educación de los 53 maestros encuestados, 35 tienen título de docencia, el resto continua preparándose para obtener un título de cuarto nivel. Estos resultados denotan en los docentes ese afán de superación personal, de capacitarse mejor para dar calidad de aprendizaje en la institución a la cual pertenecen.

Tabla 4.- Rangos por sexo de la población estudiantil del colegio Distrito Metropolitano la ciudad de Santo Domingo año 2011.

Rangos por sexo	F	%
Masculino	395	34%
Femenino	760	66%
TOTAL	1155	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes del colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

El dato que arroja la investigación es una cifra considerable de mujeres, tiene relación con el censo nacional, siendo mayor el número de mujeres que de varones. Esta situación también conduce que las señoritas tengan una relación más personal con los jóvenes, que en ocasiones se torna delicada.

Tabla 5.- Rangos por especialidad de la población estudiantil del colegio Distrito Metropolitano de la ciudad de Santo Domingo año 2011

Rangos por especialidad	F	%
Informática	115	42%
Contabilidad	162	58%
TOTAL	277	100%

Fuente: Registro de matriculados que reposa en secretaría del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Las cifras arrojadas demuestran la preferencia de los alumnos a la carrera de Contabilidad. Ellos manifiestan por la facilidad en encontrar trabajo una vez graduados, por las oportunidades de seguir algunas carreras cuando van a la universidad, es una diferencia bastante notoria, ya que es un paralelo más, al cual hay que atender con docentes, con infraestructura y con materiales.

Para llegar a estos resultados, fue necesario, seleccionar la población docente y estudiantil intencionalmente para garantizar la diversidad en los contextos, que fue representativa y proporcionó información sobre los elementos de interés.

3.3 Materiales e instrumentos de investigación.

El objetivo de la encuesta estuvo orientando a un mejoramiento de la calidad educativa y al desarrollo de las personas involucradas, logrando un fortalecimiento en la capacidad de autogestión pedagógica e institucional. Entre las principales partes de la encuesta a los directivos, se considera la administración y liderazgo que se promueve en el centro educativo, el mejoramiento, desempeño y progreso de la institución educativa como directivo, fomentando la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

3.3.1 Encuestas.

Para aplicar la encuesta, se seleccionó una muestra de entrevistados y se les administró un cuestionario para recoger información sobre variables de interés, con el propósito de conocer la gestión y liderazgo de los directivos en el área

pedagógica, administrativa, sobre aspectos principales como para conocer el rol del docente líder, el liderazgo en la unidad educativa ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, el trabajo en equipo para la toma de decisiones, el sentirse comprometido con las decisiones tomadas por el rector y los valores que predominan en esas decisiones, además de conseguir otro tipo de información.

De la misma forma se aplicó a los estudiantes para conocer sus puntos de vista de las autoridades en lo referente a: si toman en cuenta las opiniones, si hay nuevas ideas en las clases, motivación por parte de los docentes así como propuestas innovadoras, sobre todo si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. De hecho , las encuestas son, a menudo, un medio para conseguir una descripción representativa de los rasgos, opiniones, actitudes y otras características como las aplicadas a una muestra de padres de familia del plantel para conocer su apreciación sobre la gestión y liderazgo por parte de las autoridades, en criterios como el rol protagónico de los padres en la calidad educativa, en buscar mantener los valores institucionales y personales para una formación integral, entre otras variables de interés. (Ver Apéndice 4).

3.3.2. Entrevista

La entrevista realizada a los directivos, fue con el fin de obtener una visión clara de cómo fluye este aspecto, y la relación con los instrumentos de gestión para poder interpretar, comentar y concluir resultando ser una actividad reflexiva, el investigador obliga a la mente a seleccionar los aspectos importantes y reorganizar dichos aspectos según un orden lógico de los incisos como: la actuación frente a un conflicto, las características de un líder, el tipo de liderazgo que predomina la dirección, los valores que predominan en los docentes y alumnos, y otros. (Ver Apéndice 8).

3.3.3. Observación

A través de la observación se consideró el punto de vista de la investigadora, pues recaba la información desde su óptica, las situaciones que se presentan en el marco del estudio realizado.

Esta técnica se aplicó en forma no estructurada, sin ningún instrumento pre elaborado; para observar el organigrama de la institución, los diferentes instrumentos de gestión, el número de miembros, como están distribuidos en tareas, áreas, departamentos y funciones, la normativa que lo regula y valores que se vivencia, reglamento interno, plan estratégico institucional y plan operativo anual que están en vigencia.

3.4 Método y procedimiento

Los resultados de esta investigación se obtuvo a través del método descriptivo, ya que pretende realizar un análisis desde una perspectiva que favorece la interpretación de los hechos humanos tomando en cuenta el punto de vista de los actores involucrados en este estudio.

Utilizando el método exploratorio, se concibió una visión general de la realidad de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Metropolitano. Este trabajo se realizó especialmente porque el tema elegido ha sido poco estudiado y reconocido en la institución.

Con el método descriptivo el aporte se dio en describir la realidad y algunas características como lo experimentan los actores educativos, utilizando criterios sistemáticos que permitieron poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

La investigación se desarrollo en dos fases: La primera. Los sujetos de investigación fueron seleccionados de forma aleatoria, 24 docentes, 5 directivos, 21 estudiantes de ambas secciones (vespertina y matutina) y 13 padres de familia desarrollando las siguientes actividades:

1. Estructuración del marco teórico, referente a la gestión, liderazgo educacional, diferencias entre directivo y líder y los valores en la educación.
2. Análisis crítico y minucioso sobre los instrumentos de gestión educativa en el plantel, de la normativa interna y de los documentos de planificación educativa, seguido de la elaboración de un análisis FODA.

3. Previa la autorización del Rector se aplicó entrevistas a los directivos, encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia. La entrevista se la realizó en forma personalizada a cada directivo, de igual forma se aplicó las encuestas en forma individual, después de mantener un corto diálogo preparando el escenario.

4. Análisis de Datos. Los datos se analizaron separando cada grupo de elementos investigados, para poder identificar variables y la percepción que tienen de la Gestión de liderazgo y valores en el colegio Distrito Metropolitano, fue importante escuchar antes de iniciada la encuesta cada quien expresaba en forma general la apreciación que tenían apenas se mencionaba el tema, así que la entrevistadora ya tenía una idea muy general del sentir de los investigados, era necesario entonces aplicar este instrumento, para inducir mejor a una contestación más acertada y confiable.

En la segunda fase se tabularon los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas en la primera fase; los mismos que fueron estructurados considerando los parámetros de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas en las técnicas aplicadas. Se realizó la discusión y análisis de los resultados obtenidos en las tablas estadísticas. Finalmente debido a la observación directa y los resultados obtenidas en las encuestas, se encuentra la necesidad urgente de profundizar en el tema valores personales e institucionales, fortaleciendo a través de técnicas, pero a la vez abierto al dialogo, formular una propuesta de mejora para la institución educativa; para lo cual se considera el título de la propuesta, justificación, objetivos, actividades, sostenibilidad, presupuesto y cronograma.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNOSTICO DE LA GESTION Y LIDERAZGO DESDE EL ANALISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Diagnóstico Institucional

El Colegio Nacional Distrito Metropolitano, está ubicado en la Cooperativa Ciudad Nueva de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Nace hace 20 años con el apoyo económico de la comunidad, con una población estudiantil de 80 personas y 6 docentes. La institución ha crecido notablemente, que en la actualidad cuenta con 1160 estudiantes, y 60 docentes. (Ver Apéndice 4).

En el barrio donde se ubica el colegio “Distrito Metropolitano” la mayor parte de su población de área de influencia efectivo son subempleados, las familias tienen diversas formas para el sustento de su familia por que la mayoría no tiene ninguna profesión y son provenientes de negocios informales, no permanecen al lado de sus hijos(as) esto hace que no concurren a la Institución Educativa de manera periódica. Es notoria la desintegración de familias, aspecto que influye en los jóvenes a adoptar una actitud agresiva y descortés.

La institución cuenta con 60 docentes, 7 administrativos y 3 de servicios generales, la mayor parte profesionales, capacitados, honestos y responsables, en su mayoría, estudiantes de maestría, sin embargo falta más entrega al trabajo, es por la falta de seguridad en el mismo, la mayoría es contratado y el sueldo no es acorde a su actividad. Al personal administrativo le falta carisma y atención por su parte.

Toda experiencia de aprendizaje para ser significativa debe tomar en cuenta al aprendizaje como un fenómeno social, situado, activo, cooperativo, intercultural y que posibilite la construcción de conocimiento. El colegio no cuenta con un asesor pedagógico o el Área de Pedagogía, que fomenten experiencias de aprendizaje (actividades grupales y proyectos de aula) acordes a lo propuesto por la reforma educativa, las que dan lugar al desarrollo de aprendizajes tradicionales y contextualizados; aunque esto depende de las estrategias y procedimientos que cada docente emplee, sin embargo se realizan trabajos de equipo a inicios del año escolar llegando a consensos que quedan escritos sin ejecutarlos.

En general

A través de su PEI y otros instrumentos de gestión la Institución educativa genera un compromiso con la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de la educación y define, las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos encuentren un espacio propicio para aprender, a fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxito una sociedad cada vez más competitiva.

Actualmente los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustanciales en las instituciones y en ella se desarrollan los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales conducentes a la formación humana. Por tal razón debe existir el liderazgo e innovación permanente en la acción de la dirección y las demás instancias de gestión educativa.

4.1.1 Los Instrumentos de Gestión Educativa donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores

4.1.1.1 Manual de organización

Siendo uno de los prestigiosos colegios de esta zona, no cuenta con un Manual de Organización, así específicamente. Es una falencia por parte de las autoridades no haber redactado este instrumento de gestión; según las encuestas realizadas a docentes y alumnos nadie conoce de ningún Instrumento de Gestión, no se han socializado; solamente el rector, vicerrector e inspector y los miembros del consejo directivo porque ellos lo han elaborado. Se ha observado como la población del profesorado y alumnado desconocen del tema. Sin embargo algunos puntos de este manual están distribuidos en el PEI de la institución donde se hace ciertos enfoques; por lo que se permite referir lo siguiente:

El Manual de Organización, es un documento de control administrativo que contiene los criterios de organización de la institución, detallando de manera explícita las funciones de cada uno de los órganos administrativos que lo integran, asimismo, contiene información referente a los antecedentes históricos donde se describe la evolución que ha tenido la Institución a través de los años desde su creación; base legal, en donde se señalan las leyes, reglamentos y códigos, que le sirven de marco de actuación para el logro de sus objetivos; misión, visión, organigramas y glosario de términos técnicos para facilitar su comprensión.

Se debe considerar las coordenadas del siglo XXI; dejar atrás el sistema educativo tradicional y la imperiosa necesidad de innovación en la educación, que en este caso sigue una dirección estratégica de planificación institucional, acorde con la demanda social de una educación de mejor calidad. Se puede aseverar como fortaleza el espíritu activo y lleno de esperanza de parte de quien está a la cabeza de esta

institución el rector; se espera que en poco tiempo se elabore este instrumento de gestión, más aun con la evaluación que recientemente pasó el colegio, y seguramente hicieron notar esta falencia.

4.1.1.2 El código de ética

Es una debilidad de la institución no contar con el Código de Ética, posiblemente los directivos no lo consideraron necesario porque saben que cuentan con profesionales confiables y honestos en todo sentido, sin embargo; para poder hacer hincapié en principios y valores es muy importante elaborar este instrumento de gestión. La motivación y la interiorización de cada uno de estos valores éticos en nuestras actividades diarias, debe llevar a la reflexión frente a su aplicación en nuestro comportamiento como servidores públicos en una entidad transparente y con fines al servicio educativo.

¿Por qué se debe elaborar el Código de Ética? La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Es por ello que educarse significa, siempre, ir en busca de la excelencia personal..., “calidad y educación en valores” siempre van aparejadas. Vivimos en una época en que el mundo ha atestiguado cambios dramáticos que han alterado profundamente la naturaleza de la sociedad, una época en la que la aplicación de modelos de industrialización y crecimiento económico mal concebido ha puesto en riesgo la vida misma del planeta.

La educación atraviesa un momento crucial y la sociedad reclama cada vez más la oferta de una educación de calidad, eficaz y coherente con las necesidades reales en todas las áreas del saber humano para fortalecer una cultura ética y de servicio, avanzando hacia la construcción del bien común, y la sociedad entera priorice los principios y valores que aplicados conllevan la humanización de la gestión pública

4.1.1.3 El plan estratégico

El colegio cuenta con este instrumento de gestión muy resumido, no se diferencia claramente las actividades de los actores, y las que allí constan no son cumplidas a cabalidad. En lo referente a los estudiantes no detalla con amplitud cuales son sus responsabilidades y obligaciones, quizá sea éste uno de los motivos por lo que hay mucha indisciplina en el plantel. Dentro del Plan Estratégico de la institución, se evidencia como gestión en liderazgo, aspectos relacionados como:

Mejoramiento de perfiles en todos los recursos humanos, mejoramiento del sistema de comunicación, aprovechamiento del interés por el cambio para un proceso de educación continua, coordinando con el MEC y capacitación de recursos humanos en diferentes ámbitos.

Son planes favorables y de gran importancia, puesto que toma en cuenta el factor humano como el recurso más valioso en el quehacer educativo; la institución define su ser y su quehacer ante el entorno descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos fortalezas y debilidades internas y a partir de ello plantea sus acciones futuras. En el ámbito de la gestión administrativa, se puede observar algunas debilidades, como en la estructura administrativa disfuncional, la normativa interna, ausencia de programas que permitan integrar a los exalumnos con la institución, ausencia de un sistema de gestión de calidad.

Con los antecedentes antes mencionados, la Institución, y sus autoridades, tendrán que actualizar el Plan Estratégico, tomando en cuenta estas modestas recomendaciones:

- a. Propiciar espacios para foros, debates e intercambios culturales con centros educativos aledaños.
- b. Aprovechar la experiencia institucional para elevar el nivel académico y optimizar el desempeño docente.

- c. Dar apertura a la investigación facilitando recursos.
- d. Consolidar el liderazgo y la imagen institucional.
- e. Evaluar y reformular periódicamente los componentes de la reforma educativa.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Aquí resaltan la gestión de liderazgo del rector ante sus colaboradores, quien presenta el Plan que contiene , entre otros, las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Periódicamente y por lo menos cada año, el plan operativo será revisado y constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional. Se sustenta las actividades y objetivos por áreas y comisiones.

Sobresale el tema de liderazgo que textualmente dice: “Cuando desde un liderazgo comprometido el saber compartir y saber ser, han logrado calar profundamente en el sentimiento de las personas involucradas con el quehacer educativo optimizado por el conocimiento, podemos hablar de ciertos valores como la entidad institucional en sus elementos constituyentes: modelo pedagógico, ideario, perfiles generales, visión, misión y objetivos estratégicos”. En él se refiere a lineamientos de los perfiles de salida, donde hace referencia a la gestión y liderazgo motivo de este trabajo, entre los cuales se señala:

Institucional: Menciona de mantener una organización moderna que le permite regular funciones sin conflictos. Leyendo este Plan he observado que la institución está presta a dar lo mejor de sí, mejorando su perfil, orientando un liderazgo hacia el cambio, involucrando a toda la comunidad educativa. Los educadores dominan la metodología en cuanto a métodos, técnicas, procedimientos y manejo de recursos didácticos; ejerciendo así un liderazgo pedagógico.

De los directivos: Son organizadores, administradores y líderes educativos y están listos para enfrentar nuevos retos en la lucha por el mejoramiento cualitativo de la educación.

De los empleados y Servidores: Desarrollan iniciativa por cuenta propia

De los Docentes: Conducen el proceso de aprendizaje en forma dinámica, coordinan acciones con directivos y demás miembros de la comunidad educativa, son líderes pedagógicos, atentos a resolver constructivamente los conflictos y desarrollar las potencialidades de sus alumnos y demás integrantes de la institución, poseen cualidades para trabajar y participar en equipo.

De los alumnos: Asume una actitud para el liderazgo democrático, trabajo en grupo y participación equitativa.

De los Padres de Familia: Participan activamente en las reuniones y en el proceso educativo.

En las últimas décadas se ha cuestionado la función del director como líder de la institución a su cargo. Sabemos que pocos son los directivos docentes que son líderes, pues, se observan falta de compromiso, visible desmotivación y notoria contradicción entre lo que dicen y lo que hacen. Los tiempos actuales demandan flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que muchas veces se estrellan con el autoritarismo gerencial. Al menos en este sentido las autoridades del plantel si son abiertos al cambio con deseos de actualizarse, mostrando una actitud positiva a las exigencias de nuestro tiempo.

4.1.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

La institución cuenta con un documento completo sobre el PEI, vigente para el periodo 2005- 2006; como estamos en el periodo escolar 2011-2012, sería indispensable su actualización. En el se argumenta, todos los lineamientos, sobre la situación actual del colegio, sus bases científicas, fundamentos epistemológicos, las funciones, su organización administrativa, y las estrategias planificadas.

Respecto a la dimensión de gestión, liderazgo y valores identificadas en el PEI de la institución pueden destacarse algunos elementos:

Los actores involucrados en las actividades educativas, funcionan como “equipos de trabajo” La selección de los nuevos talentos humanos a vincularse como docentes en el último año, se ha basado buscando el mejor perfil, caracterizado por la capacidad de trabajo, la disposición y flexibilidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otras, que puedan responder eficazmente a los requerimientos del centro educativo.

El PEI es aprobado por resolución directoral de la institución educativa. Además contribuye a la toma de decisiones del director, para transformar realidad de la institución educativa en una comunidad de aprendizaje y poder lograr la formación de los estudiantes. Como instrumento de gestión a mediano y largo plazo, define y articula las principales actividades de la institución. Ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

-Desde la perspectiva de la gestión, el énfasis en este instrumento se encuentra en el plano del aprendizaje, reforzando la gestión de los elementos necesarios para la construcción de una pedagogía que se contraste con la realidad de cada clase, afirma (Posner, 2004).

-Desde la perspectiva del liderazgo, se puede observar ausencia de acuerdos y consensos, delegación de múltiples funciones; estos aspectos determinan una falta de compromiso con la aplicación de la pedagogía.

-Desde la perspectiva de los valores, existe deficiencia en la aplicación transversal de los contenidos teóricos, en los ejercicios prácticos y en las propuestas pedagógicas en general.

4.1.1.6 Reglamento interno

Aquí constan los lineamientos para todos quienes conforman la institución, conociendo su accionar, sus funciones y las normas a que deben acogerse. Entre los aspectos referidos a la gestión de liderazgo y valores, se puede transcribir algunos de ellos.

Objetivos específicos: Lograr hábitos de responsabilidad y cumplimiento del deber.

Art. 6 Del Rector: Autorizar actividades de autogestión para financiar proyectos de capacitación, recursos didácticos, e infraestructura. Realizar conjuntamente con el Inspector General la calificación anual del personal administrativo y de servicio, e informar a la Dirección Provincial de Educación. Realizar trimestralmente con el jefe de Recursos Humanos el logro de los objetivos de los diferentes departamentos existentes en el plantel.

Art. 7 Del Vicerrector Presidir las Juntas de Curso cuando creyere conveniente: Proponer permanentemente innovaciones curriculares y brindar asesoramiento sobre el tema. Establecer los ítems de evaluación anual al personal docente en coordinación con el Rector, y dar a conocer sus resultados al Consejo directivo.

Art. 9 De los profesores. Entre sus funciones están: Coordinar acciones de control de disciplina con Recursos Humanos dentro y fuera del establecimiento, como el de propender permanentemente al respeto e integridad física y moral de los alumnos.

Se hace una crítica al art 6, como investigadora, no en el sentido personal: Hasta la presente fecha no habido algún proyecto de capacitación, ni recursos didácticos, existe desinterés por el bien de los demás, falta ejecución por parte de los directivos especialmente del encargado de Recursos Humanos, relacionando con la población estudiantil y el número de docentes el resultado se vería reflejado en docentes motivados y estudiantes más dedicados. Los otros planteamientos se desconoce si se efectuaron o no.

Sobre el art 7: Al Sr. Vicerrector le caracteriza su paciencia como gestor educativo, una favorable cualidad en el clima laboral, pero no debería descuidar su planteamiento de proponer innovaciones curriculares y dar asesoramiento sobre el tema; hay una carencia total sobre aquello, al direccionar su actividad hacia este aspecto el enfoque o el modelo educativo que la institución busca sería otro, no hubiera en el plantel docentes que todavía usan los métodos tradicionales, docentes que no se apegan a las Tics de la información, no están actualizados, bueno, también depende del profesional educativo de innovarse en este sentido, en todo caso si la institución diera facilidad y el espacio apropiado, estaría el colegio en un mejor sitio.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1. Misión y visión

La misión se enfoca a orientar y potenciar en los bachilleres sus intereses, necesidades, capacidades, aptitudes, experiencias e ideales hacia el desarrollo y logro del pensamiento y de aprendizajes significativos como medios de resolver problemas. Textualmente la misión del Colegio Metropolitano dice así:

“Nuestra misión es fomentar bachilleres técnicos polivalentes en Comercio y Administración menciones en Contabilidad e Informática, dotándoles de una educación integral en lo científico, tecnológico, teórico-práctico, sociocultural, socioeconómico, axiológico y técnico profesional orientando y potenciando sus intereses, necesidades, capacidades, aptitudes, experiencias e ideales hacia el desarrollo del pensamiento y logro de aprendizajes significativos como medios de resolver problemas individuales y colectivos, de acuerdo con el decreto 1786 de Reforma del Bachillerato y su anexo curricular, dirigido estratégicamente a generar competencias para el empleo seguro y/o el acceso solvente a la Universidad”

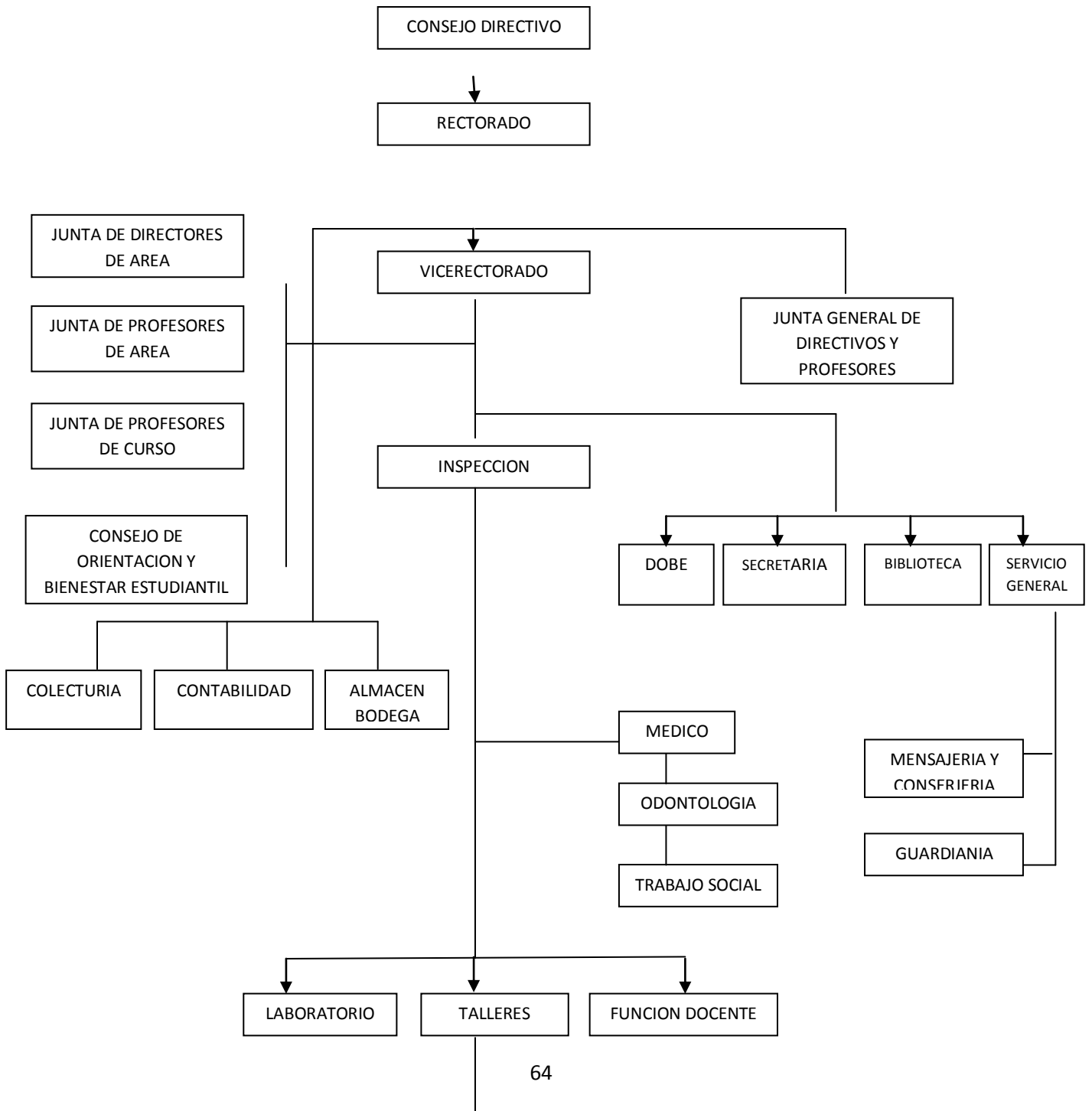
Analizando este fragmento; se observa que la gestión para formar seres con aptitudes positivas, capaces de enfrentarse a la sociedad cargada de muchas competencias, de problemas y decisiones; donde los jóvenes tendrán que participar activamente y saber escoger entre las más acertadas decisiones.

La visión menciona así: “el colegio Distrito Metropolitano es un centro educativo de reconocido prestigio en la comunidad que ubicado estratégicamente y gracias al desarrollo sostenido de su liderazgo dinámico, participativo, democrático y solidario en la gestión conjunta de sus actores, le permite orientar, organizar y administrar sus recursos eficientemente. Cuenta con una infraestructura completa y suficiente, modernamente equipada para satisfacer su oferta educativa ante la demanda social. Su modelo pedagógico responde a las teorías más avanzadas del siglo XXI en la ciencia de la educación que aplicadas a la práctica profesional de una docencia en constante capacitación produce perfiles de excelente calidad en los bachilleres técnicos, cuyas competencias instrumentales, técnico profesionales formativas y practicas les permite insertarse con ventaja en el mercado ocupacional y/o en la educación superior, contribuyendo al desarrollo y progreso nacional”

El liderazgo claramente propone la gestión de liderazgo dinámico, participativo, democrático y solidario entre sus actores, permitiendo orientar, organizar y administrar sus recursos eficientemente. Excelente introducción y por supuesto una clara visión de la institución, donde se refleja el deseo de que todos sean partícipes de esta filosofía. Se espera que se manifieste en el accionar diario estos fragmentos que preceden. La misión y visión de la institución fue tomado del PEI.

4.1.2.2. El organigrama

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO DISTRITO METROPOLITANO



Fuente: Colegio Nacional Distrito Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Analizando el organigrama de la institución se observa un organigrama con simetría, y cuyas funciones principales están agrupadas por tareas, se evitan mezclar funciones y puestos. Hay relación directa entre las especificaciones y las funciones a desarrollar. Se observa en la estructura congruencia en los procesos de trabajo. La agrupación sigue una secuencia lógica. Existe responsabilidad en cuanto a supervisión, trámites, procesos y orientación.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones están más orientadas al proceso metodológico de enseñanza aprendizaje, carece de contenido de gestión en liderazgo y valores; será necesario revisar las funciones y actualizar o incluir sobre el tema de esta investigación, para denotar un poco más la madurez institucional.

Se pudo determinar que la dirección es la responsable de la coordinación de las actividades académicas y extraescolares que se efectúan en la institución. Los lineamientos de cualquier actividad viene dado por el rector para ser discutidos con los docentes de las distintas áreas. Para ello se nombran comisiones, aceptando sugerencias para la integración o no a las mismas.

El personal cumple funciones administrativas, de apoyo y seguimiento al trabajo docente, función realizada por los directores de área quienes se reúnen con el objeto de evaluar y compartir las experiencias, se realizan críticas y sugerencias.

Según los docentes, las funciones de apoyo pedagógico al docente constituye una de las diferencias básicas del colegio. Las funciones de coordinación e inspección son percibidas por los docentes como una supervisión, mas no como un apoyo a su labor.

Falta gestión de dirección y carisma para llegar al estudiante o docente, en el departamento de talento humano. El personal directivo enumera entre sus funciones las administrativas, las legales, de representación, la evaluación del proceso educativo, el apoyo pedagógico a los docentes, a la planificación de los objetivos, la articulación de las actividades académicas a desarrollar en el proyecto educativo del plantel.

En el departamento de Secretaria, para el ejercicio de sus funciones debe reunir los requisitos señalados en el Reglamento General, y, los asistentes administrativos, cuyo número dependerá de la resolución de la Dirección Nacional de personal en proporción a los alumnos matriculados.

En el departamento de inspección, existe deficiencia en su labor que debe ser una acción eminentemente preventiva, de conocimiento de los alumnos, en los aspectos social, cultural y en el interés por colaborar con la formación integral del alumnado; de acuerdo a sus capacidades, intereses e inclinaciones, tendiendo siempre a proporcionar un ambiente de comprensión, asesoramiento y orientación.

En el departamento de Orientación y Bienestar estudiantil (DOBE), que está conformado por el Orientador, por el Coordinador de Orientación, se preocupa de impulsar acciones tendientes a solucionar los problemas sobre aspectos bio-sicosociales que afecten a los estudiantes e incidan en su rendimiento y estabilidad emocional.

Uno de los objetivos de los directivos es crear el departamento médico-odontológico, para el próximo año 2013, se torna necesario en el ambiente que la institución se desarrolla, donde se ve a diario señoritas embarazadas, y no se puede darles asistencia en ciertas emergencias que presentan.

4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores

No existe ningún tipo de instrumento que sustente los valores que se fomentan, sin embargo se pudo observar la solidaridad, el respeto por la vida, la cooperación, la labor del docente metropolitano en buscar la formación de un hombre crítico, partiendo de la realidad social del alumno. Se evidencia que existe un clima institucional no favorable, por la llegada de algunos docentes a la institución y no comparten la política institucional.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

Sin lugar a dudas la gestión dentro de la institución es determinante en la mejora en la calidad educativa, pues son múltiples los factores que influyen dentro de ella, sin embargo hay un lugar para el cambio y el mejoramiento de la calidad en el colegio; siempre y cuando haya comunicación, organización y disposición por parte de los elementos que la integran, (rector, vicerrector, docentes, alumnos y padres de familia).

Se trata de elevar los estándares de rendimiento, en el colegio Metropolitano, fortaleciendo el trabajo de los docentes en aula con metodologías activas, interactivas e innovadores de carácter integral, centrada en la persona en una dimensión integral con el apoyo y compromiso de los padres y representantes.

La dimensión pedagógica curricular está en cierta forma relacionada con el entorno y el aprendizaje: de los alumnos (formas de aprender), los maestros (planteamiento de contenidos, formas de enseñar), los recursos, y la evaluación, que son los que identifican la calidad del funcionamiento de una institución. En este contexto, el Colegio Nacional Distrito Metropolitano se preocupa de generar una educación de calidad, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo.

En el diagnóstico de la situación que al momento se encuentra viviendo el Colegio. Efectuado tanto en el Plan Estratégico como en el PEI, se ha identificado en el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario: mejorar el nivel de rendimiento

académico, mejorar el nexo entre la teoría y la práctica, analizar los planes curriculares y planes de unidad didáctica, entre otros. Para remediar los problemas anunciados y otros encontrados en el establecimiento, debe ser considerado en el Plan Estratégico y en el PEI, estos aspectos que permitirán en el plano pedagógico curricular un cambio para que el establecimiento pueda mantenerse inmerso en la transformación y renovación de la mejora de la calidad de la educación, ayudándole al educando a acceder progresiva y secuencialmente a un estadio superior de desarrollo intelectual para servir de manera a la sociedad a la cual pertenece.

La institución está de acuerdo en buscar una participación activa en práctica de valores por parte de los actores educativos. Los valores priorizados son: la honestidad, la responsabilidad, la puntualidad, la solidaridad, y el respeto.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Se puede especificar algunas funciones propias del equipo directivo que van en la línea de articular y consolidar un clima favorable en la institución. Se observa algunas áreas operacionales como la de crear canales de información. La de favorecer un clima de participación de todos los actores en las diferentes actividades que la IE programa. La de coordinar reuniones de trabajo, actividades culturales con otros centros aledaños. La elaboración de los documentos del CE: Proyecto Educativo de Centro, Proyecto Curricular, Planes Anuales, POA, proyectos, etc.

Administración: Elabora la propuesta de presupuesto y llevar a cabo su análisis y seguimiento. Controlar la disponibilidad de recursos económicos del centro.

Dirección: En esta dimensión los actores consideran que la autoridad ejercida es fuerte pero flexible, capaz de aceptar sugerencias sin que esto disminuya la autoridad.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

Bajo esta dimensión la institución representada por el rector desarrolla algunas funciones como la:

Planificación: Del Proyecto Educativo y el Plan Anual que debe efectuar el Equipo Directivo.

Organización: Distribuye y define de labores, asigna responsabilidades entre los miembros de la institución.

Coordinación: Armoniza y sincroniza las actividades de todo el personal que está bajo su dirección. Convoca y preside los actos y reuniones académicas.

Ejecución: Toma decisiones, da instrucciones, realiza trabajos, aplica recursos y se reúne con el consejo directivo para solucionar problemas.

Control: Falta eficacia en la evaluación del proceso educativo del centro. Es la autoridad quien autoriza los gastos de acuerdo con el presupuesto y ordena los pagos.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

En este sentido, el PEI indica la posibilidad de apoyo del Gobierno Provincial de Santo Domingo para la labor comunitaria en el área de influencia. Es importante extender las directrices hacia la comunidad, como menciona el “Plan Nacional del Buen Vivir”, la organización tiene que vincularse y realizar proyectos sociales, que hasta ahora no ha efectuado ninguno de interés social. La IE se desenvuelve en un ambiente en el que son múltiples las necesidades del sector, que demandan urgente atención.

4.1.3 Análisis FODA

Escogiendo algunos componentes de la matriz FODA, del Colegio Distrito Metropolitano; se presenta el siguiente cuadro, para realizar su respectivo análisis.

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Una vez que se revisó el documento facilitado por el colegio, se puede señalar de hecho que es una debilidad no contar con un proyecto educativo actualizado, sin embargo en el que consta hasta la presente fecha, en relación a la Gestión del liderazgo y valores se mencionan:

FORTALEZAS

-Autoridades respetadas y comprometidas con la toma de decisiones, por lo que existe confianza en la comunidad y compromiso del equipo directivo con los objetivos de la entidad.

-Autoridades accesibles y dispuestas a liderar, organizar y administrar la institución, bajo un liderazgo innovador, para llegar a ser un referente en educación media de la región.

-Personal administrativo y de servicios suficientemente responsables de sus tareas, evitando la burocracia.

- El trabajo de los directivos se caracteriza por ser comprensible, creando un ambiente favorable en el trabajo.
- Experiencia colectiva en planificación de gestión institucional y currículo, reflejándose en un alto número de estudiantes que desean ingresar al colegio.
- Cumplimiento normal de disposiciones otorgadas por las autoridades, evitando sanciones.
- La visión y misión institucional contiene conceptos de liderazgo, valores y gestión de calidad para alcanzar la gestión académica.
- Buenas relaciones humanas entre la mayoría de docentes con los estudiantes creando un ambiente favorable en el proceso de aprendizaje.
- Docentes interesados en su crecimiento personal y autoestima y preparados suficientemente en su especialización. Buscan sus propios recursos para especializarse y dar buenos resultados académicos.
- El trabajo del docente se caracteriza por ser disponible y accesible. Facilitando tutorías a los estudiantes.
- El Rector tienen la capacidad de escuchar a docentes y alumnos, se crea un ambiente de confianza.

DEBILIDADES

- *Limitada motivación a los estudiantes, ocasionando desinterés en sus tareas y provocando depresiones.
- *Inapropiada delegación de funciones, genera múltiples actividades incompletas.
- *Las clases no son planificadas adecuadamente no hay participación activa en clase.
- *Faltan estilos de aprendizaje definidos para elaborar el plan anual, se continúa con planes desactualizados.
- *La institución posee instrumentos de gestión desactualizados, con referentes que no están acordes a la realidad actual, no hay claridad de normas.

*La gestión educativa de la institución no considera ningún modelo de gerencia educativa, débil liderazgo de los directivos.

*Inadecuado sistema de administración del talento humano. Ingresan personal que no cumple el perfil de docentes.

*Limitaciones en el conocimiento de supervisión institucional. Retraso en las planificaciones y entrega de notas.

*Directivos no disponen del tiempo suficiente para atención a docentes y alumnos; dando lugar a la incertidumbre y malestar e incumplimiento de la normativa interna.

*Dificultades para trabajar en equipo, dándose desacuerdos y trabajos individuales.

*Propensión al desarrollo de antivalores en la comunidad, estudiantes adoptan agresivas e incoherentes.

*Presencia de pandillas, falta fortalecer los valores institucionales y personales.

*Falta de socialización entre el Reglamento Interno y la Visión. Inexistencia de una correspondencia entre los principios de los instrumentos en mención.

*Débil cumplimiento de las normas y reglamentos internos, ocasionando desacuerdos grupales e institucionales.

*Manifestaciones de trabajo tradicionales renuentes al cambio; se observa falta de voluntad para realizar tareas extraescolares.

*Ausencia de un sistema curricular, seguimiento y control, dando origen que algunos docentes improvisen sus clases.

*Insuficiente capacitación en recursos humanos en torno a la calidad y liderazgo moderno, afectando la calidad del aprendizaje.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

En este momento lo que interesa es fortalecer los aspectos positivos y disminuir los elementos negativos: debilidades y amenazas. Se toma algunas, en relación al tema de esta tesis:

OPORTUNIDADES

*Con la aplicación de la Nueva Ley de Educación, hay apertura para acceder a un cargo fiscal.

*Convenios de capacitación y becas con las universidades del medio, permitiendo al docente ampliar su espacio laboral.

*Universidades y escuelas politécnicas a nivel sectorial. Ofertas para estudiantes interesados en continuar sus estudios.

*Apoyo del MIES para becas y créditos estudiantiles, pueden acceder a estos beneficios, aquellos de escasos recursos.

AMENAZAS

*Pobre investigación científica nacional. En la institución no se ha realizado ningún proyecto, por lo que no se puede participar en concursos intercolegiales.

*No hay apoyo económico para fomentar proyectos productivos, falta vinculación con la sociedad.

*Salarios bajos ocasionan que docentes con experiencia abandonen la institución.

*Desvalorización humana y social. Formación de pandillas.

*Delincuencia en los alrededores, influencia en los estudiantes del colegio Metropolitano.

*Falta de apoyo económico del estado para realizar estudios de postgrado en la categoría de PHD o doctores.

*Cambios en las normativas y órganos de control en la educación media, desconocimiento de los docentes, ocasionando retrasos en aspectos pedagógicos o administrativos.

Fuente: Colegio Distrito Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

DIMENSION	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ADMINISTRATIVO	<p>*Autoridades respetadas y comprometidas con la toma de decisiones, por lo existe confianza de la comunidad y compromiso del equipo directivo con los objetivos de la entidad.</p> <p>*Autoridades accesibles y dispuestas a liderar, organizar y administrar la institución, bajo un liderazgo innovador; para llegar a ser un referente en educación media en la región.</p> <p>*Personal administrativo y de servicios suficientemente responsables de sus tareas, evitando la burocracia.</p> <p>*Cumplimiento normal de disposiciones otorgadas por las autoridades, evitando sanciones.</p> <p>*El trabajo de los directivos se caracteriza por ser comprensible, creando un ambiente favorable en el trabajo.</p>	<p>*Existencia de organización comunitaria en el área de influencia. Se ha reflejado en el apoyo que dan a la institución gestionando obras con las autoridades locales.</p> <p>*Centros educativos fraternos. Solidaridad en algunos eventos que el colegio ha realizado.</p> <p>*Con la aplicación de la Nueva ley de Educación, hay apertura para acceder a un cargo fiscal.</p> <p>- Apoyo del MIES para becas y créditos estudiantiles; pueden acceder a estos beneficios y continuar sus estudios, aquellos que no disponen de suficientes recursos.</p>	<p>*La institución posee instrumentos de gestión desactualizados, con referentes que no están acordes a la realidad actual, no hay claridad de normas.</p> <p>*La gestión educativa de la institución no considera ningún modelo de gerencia educativa, débil liderazgo de los directivos.</p> <p>*Inadecuado sistema de administración del talento. Ingresan personal que no cumplen con el perfil de docentes.</p> <p>*Limitaciones en el conocimiento de supervisión institucional. Retraso en las planificaciones y entrega de notas.</p> <p>*Directivos no disponen del tiempo suficiente para atención a docentes y alumnos; dando lugar a la incertidumbre y malestar e incumplimiento de la normativa interna.</p> <p>*Dificultades para trabajar en equipo, dándose desacuerdos y trabajos individuales.</p>	<p>* Pobre investigación científica nacional. En la institución no se ha realizado ningún proyecto, por lo que no se puede participar en concursos intercolegiales.</p> <p>*No hay apoyo económico para fomentar proyectos productivos, falta vinculación con la sociedad.</p> <p>*Salarios bajos, ocasionan que docentes con experiencia abandonen la institución.</p>

DIMENSION	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
DOCENCIA	<p>*Buenas relaciones humanas entre la mayoría de docentes con estudiantes, creando un ambiente favorable en el proceso de aprendizaje.</p> <p>*Docentes interesados en su crecimiento personal y autoestima. Buscan sus propios recursos para especializarse y dar buenos resultados académicos.</p> <p>*El trabajo del docente se caracteriza por ser disponible y accesible. Facilitando tutorías a los estudiantes</p>	<p>Con la aplicación de la Nueva ley de Educación, hay apertura para acceder a un cargo fiscal.</p> <p>*Convenios de capacitación y becas con las universidades del medio, permitiendo al docente ampliar su espacio laboral</p>	<p>*No existe estabilidad laboral en los docentes, hay cambios constantes.</p> <p>*Limitada motivación a los estudiantes, ocasionando desinterés en sus tareas y provocando depresiones.</p> <p>*Las clases no son planificadas adecuadamente, no hay participación activa en clase.</p> <p>*Falta material pedagógico, no se cumplen los objetivos en su totalidad.</p> <p>*Faltan estilos de aprendizaje definidos para elaborar el plan anual, se continúa con planes desactualizados.</p>	<p>*Faltan recursos para capacitación docente. Ingresan docentes que no cumplen perfil.</p> <p>*Docentes con experiencia abandonan la institución.</p>

DIMENSION	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PROCESO	<p>*Experiencia colectiva en planificación de gestión institucional y de currículo, reflejándose en un gran número de estudiantes que desean ingresar al colegio.</p> <p>*La visión y misión institucional contiene conceptos de liderazgo, valores y gestión de calidad para alcanzar gestión académica.</p> <p>* El Rector expresa con claridad sus propuestas de trabajo y respeta la opinión de los demás actores.</p> <p>*Los maestros se interesan por participar en la gestión de la institución.</p> <p>*El Rector tiene la capacidad de escuchar a docentes y alumnos, se crea un ambiente de confianza.</p>	<p>*Existencia de organización comunitaria en el área de influencia. Apoyo a la institución.</p> <p>*Estudios de post-grado que ofrecen las universidades locales, facilidades para capacitarse dentro de la ciudad.</p> <p>*Universidades y escuelas politécnicas a nivel sectorial. Capacitación propuesta para estudiantes que desean continuar sus estudios.</p>	<p>*Propensión al desarrollo de antivalores en la comunidad, estudiantes adoptan conductas agresivas e incoherentes.</p> <p>*Presencia de pandillas, falta fortalecer los valores institucionales y personales.</p> <p>*Falta de socialización entre el Reglamento Interno y la Visión. Inexistencia de una correspondencia entre los principios de los instrumentos en mención.</p> <p>*Débil cumplimiento de las normas y reglamentos internos, ocasionando desacuerdos grupales e institucionales.</p> <p>*Manifestaciones de trabajo tradicionales renuentes al cambio; se observa falta de voluntad para realizar tareas extraescolares.</p> <p>*Ausencia de un sistema de evaluación curricular, seguimiento y control, dando origen que la mayoría de docentes improvisen sus clases.</p> <p>*Insuficiente capacitación de recursos humanos en torno a la calidad y liderazgo moderno, por lo que se ve afectada la calidad de aprendizaje.</p>	<p>*Desvalorización humana y social. Presencia de pandillas.</p> <p>*Delincuencia en los alrededores. Influencia en los estudiantes del colegio Metropolitano.</p> <p>*Falta de apoyo económico del Estado para la realización de estudios de post-grado en la categoría de PHD o doctorado.</p> <p>*Cambios en las normativas y órganos de control de la educación media, desconocimiento, de los docentes, ocasionando retrasos en aspectos pedagógicos o administrativos.</p>

Existe una buena fluidez en las coordinaciones de liderazgo, por lo tanto hay que clarificar los roles de las instancias directivas. Participación activa de los actores educativos en sus respectivos niveles, de tal manera que hay que favorecer el protagonismo de estos actores. Falta actualizar algunos instrumentos de Gestión: PEI, POA, RI; según las orientaciones del MEC. Para actualizar el modelo pedagógico, hay que promover capacitaciones y espacio para que los docentes se capaciten.

Con la revisión del PEI se continua el análisis y es menester señalar lo siguiente: *“Esperanzas de cambio en la población” “Instituciones y movimientos por el cambio”*. Es importante destacar esta frase, ya que la institución busca el cambio integrador, y la presenta como una oportunidad, debido a la predisposición de sus directivos y demás personal, solo así se podrá cumplir con los objetivos propuestos y se logrará un liderazgo moderno, como lo plantean.

Una buena oportunidad que la institución tiene son los convenios con dos universidades del medio, para capacitaciones, continuación de estudio para los alumnos, becas para los mejores estudiantes; son elementos que se puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas.

En el FODA se menciona que hay *“insuficiente aplicación de valores humanos e institucionales”*, por lo que se torna indispensable presentar una propuesta, tomando en consideración los aportes de algunos autores sobre el tema, y la buena disposición de la mayoría de los docentes en fortalecer su quehacer educativo hacia este enfoque.

Las amenazas que se puede observar en la institución son la falta de control y seguimiento de los padres de familia en las tareas escolares, la influencia de los cybers cercanos al plantel y la tv en los hogares, así como familias desorganizadas por la migración o desintegración familiar.

4.2 RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Colegio “Distrito Metropolitano” se ubica en un lugar estratégico de la cooperativa Ciudad Nueva. El entorno inmediato está conformado por: La iglesia Matovelle, el by Pass Quito-Esmeraldas, tiene una edificación de 3 bloques, destinadas a aulas, oficinas de administración, laboratorios, DOBE.

Cuenta con 3 autoridades titulares, 10 profesores titulares, 50 profesores contratados; 4 empleados administrativos y 3 auxiliares de servicio. El número total de estudiantes es de 1160. El colegio Distrito Metropolitano, pese a las falencias que tiene que afrontar, tiene una excelente acogida por la sociedad, por ser una institución técnica que oferta las carreras de Contabilidad e Informática, creada hace 20 años, que entrega a la sociedad bachilleres preparados para el campo laboral ha generado confianza y respeto dentro y fuera del cantón.

4.2.1 De la encuesta a directivos

Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	3	50%
c. Por grupos de trabajo	3	50%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Son ocho áreas de trabajo, pero no hay ese trabajo en forma conjunta, las reuniones más continuas por grupos de trabajo se da antes de empezar el periodo escolar, de

allí que cada quien planifica y desarrolla su actividad pedagógica a buen parecer, gracias al profesionalismo los docentes aplican el constructivismo como modelo pedagógico.

Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	1	17
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	83
c. Valor y tiempo empleados en la institución.		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

En su mayoría coincide que para medir el tamaño de la organización es por los resultados obtenidos, sin embargo se observa en ciertas circunstancias que el personal docente y administrativo se muestra renuente a la supervisión y monitoreo de las actividades pedagógicas y de gestión, deduciendo que los procesos organizacionales son reactivos no preventivos.

Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	2	33 %
b. No	4	67 %
Total	6	100 %

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Es alto el porcentaje que no conoce las tareas de los miembros de la institución, porque falta este instrumento de gestión, sin embargo existe creatividad y espontaneidad en el conglomerado organizacional.

Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector	6	100 %
c. Consejo directivo		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Existe un fuerte liderazgo en esta variable, es el rector quien tiene la máxima autoridad, es él quien decide, él tiene la potestad para hacer o dejar de hacer alguna actividad, los colaboradores están para acatar las disposiciones del rector. Parece haber un distanciamiento con los otros directivos que no tienen voz, ni autoridad en la toma de decisiones, hay concentración de poder en el rector.

Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

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

Fuente: Encuesta directa directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Una vez detectada la importancia en la toma de decisiones; un 67 %, considera que si se delega, lo cual implica un desgaste de recursos que debe tomarse en cuenta algunos aspectos para resolver problemas, lo conocen los gestores educativos y que son capaces de enfrentar con decisión los retos del futuro y terminar con la burocracia que todavía hay en algunos planteles.

Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33	4	67
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33		
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50		
d	Trabajo en equipo	3	50	3	50		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	2	33		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	50	3	50		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	67	2	33		

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Los directivos de la institución en lo que tiene que ver a la administración y liderazgo manifiestan que esta promueve en un 67% la excelencia académica, desarrollo profesional y vivencia en valores institucionales y personales, y en un 50% la capacitación continua de los docentes. Esta apreciación tiene fundamento en una de las nuevas teorías que desafían a las teorías mecanicistas, la teoría de las escuelas eficaces, quienes buscan un rendimiento académico óptimo y de calidad.

En cuanto al trabajo en equipo, se ha detectado do en este año un malestar general, no se ha dado la integración, y cuando se lo hecho, ha sido más por obligación. Se

concluye que la gestión y liderazgo no se encuentran presentes de forma permanente en las diversas actividades académicas de la institución, también se refleja la poca participación personal y la vivencia de valores en el personal del docente.

Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	17	5	83		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	5	83		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83	1	17		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	3	50		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	67	2	33		

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Es importante esta apreciación, el 83% sostienen que las habilidades siempre se las adquiere a partir de la experiencia, tal vez tendrían razón, en el accionar diario se va adquiriendo no solo este elemento, sino también conocimiento, destrezas y dominio de la actividad que uno realiza significan que es necesario poner en práctica un verdadero liderazgo educativo para mejorar la gestión institucional, que va ayudar a la formación de los estudiantes que se educan en la institución.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.						
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50	3	50		
c	La mejora de los mecanismos de control	4	67	2	33		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	67	2	33		
e	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	50	3	50		
f	Delegación de autoridad a los grupos de Decisión.	4	67	2	33		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

La transparencia informativa en la institución, que facilitará la compartición del conocimiento y generará confianza, es lo que se promueve en la institución con un resultado del 83%.

La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, coordinación y control que supone una continua toma de decisiones para el progreso del colegio.

Tabla 14. Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director)(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	6	100				
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc)	2	33	2	33	2	33
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50	1	17	2	33
e	Otros (cuáles)						

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Los resultados demuestran que el colegio está estructurado, con los departamentos administrativos básicos, el 100% lo manifiesta, la comunidad suele limitarse a que las cosas funcionen tal y como están prescritas, de manera reproductiva; mientras que un liderazgo para el cambio debe ser contando con una estructura completa, he aquí la gestión administrativa que hay que ponerla en práctica, lo antes posible.

Tabla 15. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83	1	17		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83	1	17		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	100				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

La totalidad de los resultados enfocan a crear roles y estructuras que promuevan la solución de conflictos. Es en este punto donde los maestros como líderes de los estudiantes se debe contribuir al desarrollo eficiente de coordinación, trabajo en equipo, para llegar a las metas propuestas, se trata de rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora de las actividades de enseñanza.

Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	33	4	67		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100				
c	Elaborar la programación didáctica de las Enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100				
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83	1	17		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100				
f	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	83	1	17		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83	1	17		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33	4	67		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	50	3	50		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

La gestión institucional en este apartado debe ejercer un fuerte liderazgo instructivo focalizado en todos los incisos de la tabla que precede, sin embargo existe un porcentaje total (100%), de las expectativas que tiene la IE sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico con un visión clara sobre la mejora del centro.

Se entiende que existe la actividad didáctica por el hecho necesario de transmitir los contenidos de las asignaturas esto está representado en las respuestas con un SI en la mayoría de los ítems indicados.

Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnostico y soluciones

Orden. Acciones

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de comunidad y del entorno geográfico.	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

En la institución, el liderazgo del rector si dinamiza y promueve el cambio organizativo, en procesos de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, tales como autorevisar las actividades anteriores, para determinar necesidades o problemas, clarificar expectativas, implicar a los miembros en compromisos y planes para la solución y la autoevaluación institucional.

Tabla 18. Material de planificación educativa

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	17	5	83
b	Plan estratégico	5	83	1	17
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	33	4	66

Fuente: Encuesta directa a directivos de la institución y directores de área del Colegio Metropolitano.

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Los resultados con el 100% de firmeza es la realización de POA, la tabla demuestra, una respuesta positiva en la reingeniería de procesos y una respuesta negativa a los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, por tanto existen las planificaciones en los niveles correspondientes, sin embargo no existe el feedback organizacional, porque no se aplica reingeniería organizacional.

4.2.2 De la encuesta a docentes

Tabla 19. Resultado de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	63	7	29	2	8
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	16	67	8	33		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de participación colectiva donde se integran docentes Estudiantes familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del CE.	11	46	13	54		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			24	100		
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	16	67	6	25	2	8
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	92	2	8		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			4	17	20	83
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	12	5	21	16	67

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el centro educativo			6	25	18	75
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	46	13	54		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	18	75	6	25		
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	50	11	46	1	4
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	14	58	5	21	5	21
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	67	7	29	1	4
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	71	6	25	1	4

Fuente: Encuesta a docentes del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Tomando como precedentes y resumiendo el contenido de la tabla, se puede dar una propuesta de cambio, que implica una reconstrucción pedagógica-administrativa del mismo, significa entender que el cambio curricular/educativo debe ser asumido por los miembros como propio hasta lograr institucionalizarse, formando parte -tras un proceso de resocialización- de las nuevas pautas, actitudes y prácticas de acción cotidiana. Se puede apreciar que la gestión educativa en el colegio Metropolitano se centra en las teorías modernas de la organización, ya que posee un modelo educativo que se ha configurado en la organización y dirección de las organizaciones prácticas y participativas. Pues así evidencia la tabla estadística: el 63% de los docentes manifiestan que siempre el rol de los docentes líderes se

define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 67% de los mismos señalan que siempre el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación educativa, promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro estimulante. Se hace referencia a los porcentajes más significativos.

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla 20. Resultado de las encuestas a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director /Rector tiene en cuenta las opiniones, de los docentes y estudiantes	7	33	14	67		
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	5	24	14	67	2	8
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	43	12	57		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	5	16	76	4	19
5	En las clases se espera que todos los alumnos nos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	48	10	48	1	4
6	Los docentes inician la clase con frase de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	19	10	48	7	33
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	43	11	52	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad la participación y la interacción con los docentes	8	38	13	62		

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	29	12	57	3	14
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	57	8	38	1	5
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	14	67	7	33		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	62	8	38		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	33	14	67		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	67	7	33		

Fuente: Encuesta a los estudiantes del Colegio Metropolitano

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Es importante destacar la suma de las respuestas “a veces” y “nunca” en el ítem 6 da el 81%, que los docentes no inician su clase motivando a los alumnos.

Hay un considerable porcentaje en los ítems 10, 11 y 12 respectivamente, sobre las oportunidades que los estudiantes expresen su opinión, sobre el profesor quien decide lo que se hace en clase y, la realización de trabajos en grupo, esto demuestra que el docente aplica algunas estrategias metodológicas, para que el estudiante aproveche y asimile mejor el conocimiento, sin embargo los resultados no son satisfactorios, existe desinterés de los alumnos.

4.2.4 De los padres de familia

Tabla 21. Resultado de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	5	38	7	54	1	8
2	Las autoridades hablan más que escuchan al padre de familia.	4	31	8	61	1	8
3	La gestión y el liderazgo por parte de las autoridades son llevadas satisfactoriamente.	4	31	9	69		
4	Los padres de familia tienen un rol protagónico en la calidad educativa que promueve los directivos del plantel en beneficios de sus hijos.	7	54	6	46		
5	Se innova y se investiga nuevas ideas para compartir las clases con sus hijos, para hacer un aprendizaje enfocado al bien de la comunidad donde se encuentra la institución.	6	46	7	54		
6	La institución promueve cambio en todas las áreas integrando activamente al padre de familia.	4	31	9	69		
7	La institución conjuntamente con los padres de familia busca mantener valores institucionales y personales para una formación de sus educandos.	10	77	3	23		
8	Los directivos mantienen liderazgo en el área administrativa y académica del plantel.	6	46	7	54		
9	Los padres de familia se interesan por los problemas de sus hijos dentro del proceso enseñanza aprendizaje, trabajando en conjunto con los profesionales de Orientación.	10	77	3	23		
10	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	85	2	15		

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Los padres de familia están incluidos en la búsqueda de valores institucionales y personales en la formación de sus representados, de la misma forma un 85% se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, la IE puede contar con este elemento, que demuestran ser partícipes de la mejora educativa, todos los actores en conjunto están ávidos de fomentar los valores en los diferentes ámbitos que abarca la gestión.

4.2.5 De la entrevista a los directivos

Tabla 22: Resultado de la entrevista a directivos

N	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es lo más principal en el proceso educativo, se diferencia de la información que es un simple comunicado. La comunicación e incluso llega a propuestas educativas.	1	La comunicación es llevar un buen lenguaje de intercomunicación donde intercambiamos ideas, acciones que vayan en medio común. La información es transmitir una orden.	3
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, generalmente son aplicadas por las autoridades, es necesario, proponer conferencias, charlas, dialogo con toda la comunidad.	2	Se desconoce, porque no ha sido socializado.	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediante el diálogo, escuchando las partes en espacios separados y plantear soluciones	4		

N	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Empoderarse de la institución. Involucrarse en los procesos estratégicos para alcanzar los objetivos	3	Tener autoestima consigo mismo. Don de servir. Manejar el grupo	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Dirección: horizontal Profesores: lineal Alumnos: no hay definido ningún tipo de liderazgo.	3	Desconoce	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	*Promocionar bachilleres competitivos, capaces de enfrentar los grandes retos en la sociedad.	2	Respeto Crítica Elevar su autoestima Honestidad	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Profesores: éticos, morales y cívicos. Alumnos: solidaridad, deseo de superación.	4		
8	¿En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?	Falta un enfoque hacia un modelo definido.	1	Faltan principios morales en los alumnos. Existe hurto, deshonestidad, presencia de grupos antisociales.	3

Fuente: Entrevista a directivos del Colegio Metropolitano.

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Existen criterios poco significativos que no aportan para establecer una definición acertada dentro del proceso de comunicación y se ve en la necesidad de analizar cada uno de estos factores en aras de una mejor comprensión, ya que se trabaja con grupos humanos diversos, donde la comunicación debe fluir con sencillez de manera que sea comprendido por todos los actores del proceso educativo.

Definitivamente el diálogo es la base para solucionar cualquier inconveniente suscitado en el centro educativo, es importante escuchar a ambas partes. En esta pregunta hay firmeza y consenso, los cuatro entrevistados coinciden con esta respuesta, es una fortaleza de sus directivos emplear este elemento para solucionar conflictos.

Existe un enfoque positivo sobre las características, El líder ha de poder ser capaz de estar pensando “diez años por delante”. Debe adelantarse a las necesidades, a las modas, a los cambios. Conviene que sea “proactivo” y no “reactivo”. Debe inspirarse en los sueños, en las aventuras, en la imaginación, en la fantasía. “Si eres capaz de imaginarlo, eres capaz de hacerlo realidad”. Lo importante es que los directivos pongan en práctica y no sé que quede solamente en buenas concepciones.

Las nuevas tendencias deben estar orientadas a buscar líderes que satisfagan las necesidades de los colaboradores y productivas de la institución a objeto de establecer un balance eficiente en el sistema que permita optimizar las metas reales de una institución educativa.

Se considera como respuestas débiles, ya que falta un reglamento interno que sustente las respuestas, como se indicó en la pregunta 2, a esto se suma la carencia de valores que los estudiantes tienen, que cada quien desarrolla en su propio hogar, por su parte la institución si se preocupa por formar buenos bachilleres, se trata de desarrollar sus competencias y talentos para prepararlos a la sociedad.

Dentro de los valores éticos están los de responsabilidad, tolerancia, justicia, equidad, etc. De igual manera se manifiestan valores morales y cívicos, un acervo de valores que todo profesional, especialmente los docentes deben primar, porque son ejemplos para los estudiantes.

Es crítica esta situación, los directivos están preocupados, por este auge de pandillas que en los últimos meses ha proliferado, y no solamente interno en el colegio, es por la influencia de factores externos, que circundan al colegio, donde se observa, la presencia de antisociales y pandilleros, y los estudiantes fácilmente acceden a estas redes negativas.

MATRIZ DE PROBLEMATICAS

Tabla 23.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1: Débil gestión educativa en los directivos del Colegio Metropolitano.	Falta de conocimientos teóricos sobre liderazgo.	Planificación y organización insuficientes.
	Directivos sin el perfil y competencias en el ámbito de gerencia educativa.	Desconocimiento de las necesidades pedagógicas de los docentes y estudiantes.
	Desconocimiento de los estilos de liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.	Desconocimiento de normas de convivencia.
Problema 2: Inapropiada delegación de funciones.	Falta de conocimientos en gestión administrativa.	Múltiples funciones y actividades incompletas.
	Falta actuar con equidad con los docentes contratados.	Inapropiado clima laboral.
Problema 3: Insuficiente desarrollo de valores en los estudiantes.	No hay orientación y apoyo en fortalecer los valores personales e institucionales.	Apatía en responsabilidades asignadas a los estudiantes.
	Faltan recursos económicos para capacitar a los estudiantes en valores educativos.	Estudiantes con baja autoestima.
	Desconocimiento del tema Valores en la Educación.	Formación de pandillas.

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

5. DISCUSIÓN

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, se observa los resultados, el 83% expresan que, para medir el tamaño de una organización se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en la institución, existe un énfasis en la consecución de objetivos educativos, antes que en el crecimiento numérico de la entidad. Para obtener buenos resultados se debe buscar modelos que se conviertan en temas significativos. Esta es una falencia de la institución, no promueve ni diseña programas de formación y actualización del personal académico, se espera que en este nuevo año se tome en cuenta las consideraciones que se las está haciendo; falta gestión para conocer y enmarcarse dentro de un accionar definido y claro hacia el logro de objetivos.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está claramente definido por la labor del señor rector, quien con su experiencia, su personalidad, su carisma inspira ese valor institucional y sabe conducir a sus colaboradores bajo ese lineamiento. El 100% afirma esta variable.

Desde la perspectiva de la gestión del aprendizaje se debe centrar la atención en los datos, donde se promueve la administración y liderazgo del centro educativo, se agrupan las categorías de tres maneras: “siempre” “a veces”, “nunca”, y los datos demuestran que hay excelencia académica en un 67%, el 33% dice que a veces hay una tendencia hacia la excelencia, vale destacar este punto, que los directivos académicos tomen como fortaleza la buena disposición que tienen los docentes en seguir preparándose, actualizándose, solamente piden que se les facilite, se les dé tiempo, y se les remunere de acuerdo a su trabajo, están ligadas las variables del desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales.

Desde la perspectiva de liderazgo el 83% de los encuestados afirma que es el Rector el encargado de organizar las tareas y actividades. Puede observarse que la organización de las mismas se encuentre centralizada en la dirección, y no existe una metodología de trabajo basada en la organización de equipos de trabajo con una centralización en la toma de decisiones.

He aquí para manifestar que se debe elaborar en conjunto con la comunidad educativa un modelo educativo acorde a las características propias de la Institución y a las necesidades reales de su entorno, que permita contar con planes y programas con contenidos concretos y provistos de referencias comprensibles, apoyándose en las nuevas tecnologías de la información.

Un modelo que sea flexible, que tenga una tradición multidisciplinaria y con un enfoque de formación profesional especializado, que permita enriquecer el conocimiento científico y humanístico, en el que se incorpore la experimentación, el contacto directo con los problemas, la formación laboral, la práctica profesional y la investigación, con estructuras curriculares verticales y horizontales que faciliten el tránsito de los estudiantes entre las diferentes modalidades, programas y niveles formativos.

Además de enfatizar la educación personalizada, que promueva una comunicación más estrecha entre profesor-alumno y que responda a la elaboración de un programa de orientación vocacional y de apoyo con la finalidad de incrementar la eficiencia en los niveles básico y bachillerato, así como evitar en lo posible la deserción escolar, posibilitando a los estudiantes a concluir sus estudios y alcanzar la acreditación optando por cualquiera de las dos especialidades vigentes.

Los resultados arrojados a través de la encuesta y entrevistas, demuestran que la gestión y liderazgo de valores, falta fortalecer, sin embargo se hace lo más adecuado, pero no son resultados esperados por los docentes, alumnos, ni padres de familia. Tal como lo muestran los resultados de las acciones de los

departamentos didácticos, el 67% asegura que no elaboran la programación didáctica de las asignaturas, y el 50% manifiesta que no mantienen actualizada la metodología. Los maestros argumentan que es necesario promover la participación de todos los actores, ejerciendo una buena dirección a través de enlaces coordinados de los diferentes representantes de docentes, alumnos y padres de familia, procurando integrar la competencia de sus miembros.

Los resultados ponderados son equitativos según tabla 19, quienes creen que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica se encuentra ligeramente por encima del promedio 46 % en cuanto a posición estratégica global, lo que indica fortalezas que deben ser mejoradas para obtener una mayor incidencia en la dirección y control de la entidad para alcanzar los propósitos planteados.

En la misma tabla, variable 16, los resultados ponderados del 71% sostienen que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; tienen relación con la variable 6, del trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje con el 67% de afirmación, se encuentra significativamente por encima de aquellos que dicen “a veces”, se observa un excelente lineamiento que orienta a un diagnóstico participativo bajo un enfoque estratégico de planificación, el mismo que debe contar se insiste, con la participación de alumnos, padres y representantes, docentes, personal directivo, de servicios y administrativo y la asesoría de expertos en liderazgo y gestión.

Un diagnóstico participativo orientado bajo un enfoque estratégico de planificación es una alternativa para promover alternativas y solución a los problemas de una organización escolar; la presencia y acompañamiento de asesores externos en los procesos de innovación escolar son un elemento fundamental para promover procesos de reflexión, el diagnóstico participativo sensibiliza y motiva a los miembros de la organización con los procesos de cambio y los hace partícipes activos de los mismos con el fin de mejorar la calidad de la educación que brinda la institución. Por lo tanto, se debe impulsar la transformación de los enfoques y prácticas burocráticas actualmente enquistadas en el sistema educativo, promoviendo a los directivos la

decisión de innovarse en métodos acordes con sus necesidades y recursos disponibles.

Lo que se pretende es promover una cultura escolar caracterizada por ser más flexible, particular, autónoma y que responda a las necesidades del entorno que le rodea, para lo cual debe iniciarse con un diagnóstico de sus debilidades y fortalezas, y apoyándose en estas, elaborar un plan de acción que le permita la transformación de la escuela y así lograr una educación de calidad.

Vale destacar que, el 75% de los docentes, se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector, es importante contar con el apoyo docente con miras hacia el mismo horizonte. En este sentido, el enfoque estratégico de gestión que conduce a la planificación es una herramienta valiosa para la elaboración de nuevos programas y trabajo participativo, la planificación de estrategias y el seguimiento de las acciones, que permitan ejecutar y evaluar el plan.

En la encuesta realizada a los estudiantes, motivo del quehacer educativo, y por quienes se esfuerza por dar lo mejor, el papel del docente como mediador y promotor de espacios de discusión que posibiliten el aprendizaje individual y colectivo, está debilitado, el 76% manifiesta no haber ideas nuevas en clase, por lo que se dijo anteriormente, se sigue con el tradicionalismo, por lo tanto a) hay que jerarquizar los problemas que son realmente importantes y posibles de ser resueltos, evitando en lo posible imposiciones; b) facilitar distintos datos e informaciones sobre el problema seleccionado evitando disgregaciones y rodeos; c) establecer redes de contacto, es decir, canales de comunicación con otros docentes que apoyen los procesos de mejora y necesidades expresados por los estudiantes.

En resumen, el escuchar los problemas a los estudiantes representa una influencia positiva cuando su actuación tiene como meta impulsar la reflexión crítica, el trabajo en equipo y una visión compartida y comprometida de la institución.

Continuando con estos resultados el profesor debe proponer actividades innovadoras en sus clases, sí lo están cumpliendo el 43% de los docentes,

existiendo una ponderación muy cercana del 52% que lo hace “a veces”, es necesario resaltar lo que se dijo en párrafos anteriores. Pese a ello el profesor sí está cumpliendo su rol de líder dentro del aula, el 67% decide lo que va hacer en su aula, con la participación de los estudiantes, sin embargo se evidenció la falta de generar un ambiente propicio de motivación tendiente a mejorar el nivel de vida de la población, donde se tome en cuenta la participación de los actores involucrados que conlleve a delimitar el alcance de cada una de las actividades a desarrollarse, así como identificar los indicadores a emplearse para validar la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.

No se aprecian indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de cada uno de los procesos que se involucran en el mismo, así como la participación de estudiantes, y autoridades, como el establecimiento de perfiles docentes que permitan impartir educación con equidad, calidad, y a la altura de Instituciones de prestigio con remuneraciones dignas y acordes con el trabajo académico que realizan, además de promover la incorporación de nuevos esquemas de promoción y de estímulos al desempeño del personal docente.

La educación pretende formar personas autónomas, de voluntad y carácter; analíticas en cuanto a sí mismas y a su entorno; que sepan valorar lo que poseen en; creativas en cuanto a la solución de problemas; alegres; con sentido de trascendencia para su futuro, con valores ciudadanos, valores de Convivencia entre los que se mencionan: Justicia, Equidad, Solidaridad, Respeto, la consideración mutua y la Responsabilidad y liderazgo; la formación de Valores cívicos y ciudadanos y el liderazgo social. Otra aclaración pertinente es que las asignaturas que serán parte de la formación en valores y liderazgo deben contener principios generales sobre las definiciones, identificación y categorización de los hechos humanos.

Desde otra perspectiva cabe resaltar esta declaración: *“El mundo está cambiando a gran velocidad y la UNESCO está en el centro de este cambio. 2012 representa la*

oportunidad para acelerar nuestros esfuerzos para responder a las expectativas creadas este año", afirmó Bokova. Directora General de la Unesco.

Se inicia con esta declaración de la Unesco, para hacer relación con la encuesta a padres de familia del colegio Distrito Metropolitano, que según los resultados arrojan cifras que oscilan entre 53% y 69% manifiestan que "a veces" las autoridades toman en cuenta la opinión, los escuchan, los integran en las actividades a los padres de familia, mientras que el 77% manifiestan que se interesan por los problemas de sus hijos. Si es que es así, se tiene que dar oportunidad al padre o representante para que se involucre activamente en este proceso, en la toma de decisiones, el mundo cambio, y todos somos parte del mundo, por lo tanto es menester contar con este segmento de la comunidad, que ha manifestado su decisión de participación, lo que permitirá tener una visión más amplia de la realidad escolar y garantizar la participación y el compromiso de todos los sujetos que intervienen en el análisis y búsqueda de soluciones de los problemas que los afectan.

Esto permitirá lograr mejores niveles de adecuación, pertinencia y viabilidad de la gestión educativa que repercute en los métodos y proyectos educativos. Al respecto Chaves (1995:18), opina: *"En la gestión educativa es necesario identificar, analizar y procesar mediante múltiples estrategias, las contradicciones, los conflictos y potencialidades que, debido a las heterogeneidades de los actores, están presentes en la escuela como unidad"*.

Esta nueva forma de dirección pretende a nuestro modo de ver, a contribuir a humanizar la escuela promoviendo los principios de convivencia y solidaridad donde tenga cabida el pluralismo, los significados particulares, la participación, el consenso y el conocimiento como instrumento para transformar la realidad social. En los últimos datos se puede asociar respuestas, respecto a la existencia de antivalores en el centro educativo. Se observa falta de claridad respecto a las concepciones y a la forma de integración de valores en el proceso de construcción de la identidad organizativa, así como el alcance de los valores en el desempeño educativo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

- Sobre los referentes teóricos de gestión administrativa, existe disgregación y conocimientos limitados respecto a las concepciones sobre gestión administrativa; son los miembros del consejo directivo quienes toman decisiones en todos los procesos educativos, enfocándose al ámbito académico; mientras que en el aspecto administrativo, ésta se centraliza en la decisión del Rector.
- Según el análisis de documentos de planificación, se ha podido observar que la institución cuenta con algunos instrumentos de gestión desactualizados, por otra parte sus actores no trabajan participativamente en generar ideas para la elaboración de los instrumentos que faltan.
- Respecto a los valores personales e institucionales, falta fortalecimiento de los mismos en los actores para apoyar y promover procesos de reflexión-acción. Hay poco compromiso de las autoridades para ayudar a los estudiantes en adoptar formas de actuación con mesura y tenacidad.

Recomendaciones

- Seguir un modelo de liderazgo transformacional para promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. Promoviendo cambios y compromisos con la educación de los alumnos del siglo XXI según manifiesta Bass (1985).
- Para mejorar los resultados del diagnóstico situacional se sugiere, integrar a todos los miembros del centro, en la aplicación de los instrumentos de gestión desde una perspectiva transversal que amerite asignación de tareas, funciones y capacidad de

decisión; promoviendo una reestructuración organizacional fundamentada en los centros educativos versátiles, dinámicos y apropiados, a la realidad del centro educativo, para fortalecer el proceso de gestión de liderazgo.

- Respecto a los valores, propiciar espacios de encuentro y comunicación con los estudiantes a través de programas de integración establecidos en un calendario escolar.
- Promover la participación de los estudiantes en talleres sobre “técnicas de fortalecimiento de valores”, como herramienta esencial para resolver los problemas conductuales.

PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta.

“Diseño de Técnicas de Fortalecimiento en Valores, para la resolución de problemas de los estudiantes del Colegio Metropolitano, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”

7.2 Justificación

La presente propuesta se fundamenta en; la formación de un centro de apoyo en la resolución de problemas, ya que ello implica precisamente algunas actividades y estrategias mediante las cuales se despliegan una variedad de recursos para apoyar la labor de nuestra organización educativa. Los maestros, padres de familia y la sociedad en su conjunto son los responsables directos de impulsar el proceso formativo, el personal administrativo; apoyar su desarrollo y los directivos; a garantizar el cumplimiento de todo el proceso.

Se ve la necesidad de proponer este “Diseño de Técnicas”, mediante talleres de capacitación por las formas inusuales de conducta que manifiestan los estudiantes, por el entorno familiar que viven, al no enseñarles a autocontrolarse, viven en el no respeto hacia los derechos de los demás y desarrollan un comportamiento agresivo, como una forma de ejercer poder sobre los otros. Las consecuencias de estas actitudes negativas reflejan en desacuerdos entre compañeros, riñas dentro de la

institución, tomar objetos que no son de su pertenencia, amenazas y desafíos atentando contra su propia vida.

El Taller de Capacitación en el fortalecimiento de valores, será un reto que asumirá la institución, considerando que: se debe intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena empatía con los compañeros, comprender el principio de la reciprocidad en las relaciones humanas, estableciendo un diálogo sobre las razones de un buen comportamiento en clase o fuera de ella.

Se debe contar con talentos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos de asesores en los distintos niveles. Si se quiere que el docente de aula, donde el alumno aprende en forma organizada, alcance los objetivos que la sociedad le ha señalado, es necesario que el Sistema Educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo General

Estructurar técnicas de fortalecimiento en valores, para la resolución de problemas de los estudiantes del Colegio Metropolitano.

7.3.2 Objetivos Específicos.

- Incorporar bases conceptuales que definan las funciones de los talleres de capacitación.
- Diseñar el manual operativo para la realización de técnicas en el fortalecimiento de valores en la resolución de problemas interpersonales de

los estudiantes más susceptibles del colegio Metropolitano, a comienzo de este nuevo periodo 2012.

- Supervisar que los alumnos del Colegio están recibiendo una atención e integración, con aceptación a la diversidad, durante el periodo 2012-2013.

7.4 Actividades

ETAPA I PLANIFICACIÓN				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSO	RESULTADO	FECHA-LIMITE
Comunicar a las autoridades de la institución la propuesta por escrito	En una reunión con las autoridades del plantel, se dará a conocer la propuesta.	Docente maestrante Documento escrito de la propuesta. Diapositivas resaltando lo más importante.	Aceptación de la propuesta por parte de los directivos del plantel.	16/Abril/2012
Dialogar con las autoridades	Consolidación de aspiraciones para establecer la propuesta	Docente maestrante Autoridades del plantel.	Presentación de temas y metodología del taller.	23/Abril/2012
Socialización con los participantes	Realizar reuniones de trabajo con los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, para elaborar el Manual Operativo.	Comunidad Educativa Proyector Papelógrafos Pizarra Tiza líquida	Establecimiento de acuerdos sobre temas y horarios.	2-30/ mayo/2012

ETAPA II EJECUCIÓN				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RECURSO	RESULTADO	FECHA-LIMITE
Desarrollo del manual operativo	Trabajos en grupo para analizar el documento mediante plenario, mesa redonda, conclusiones.	Equipo de investigadores Actores educativos Proyector Software Textos bibliográficos Pizarra Refrigerio Aguas	Consenso entre los capacitadores para tener el mismo objetivo: fortalecimiento de valores en los estudiantes.	1-30 Junio/2012
Ejecución de la propuesta	Desarrollo del taller sobre técnicas de fortalecimiento en valores.	Especialista en el tema. Actores educativos. Fichas de seguimiento. Hojas de evaluación para el seguimiento de cada caso.	Disminuir los antivalores existentes en los estudiantes. Incrementar valores personales e institucionales en los estudiantes. Erradicar en un 20% la formación de pandillas.	1/Julio/2012 al 15/Enero/2013.
Evaluación	Conclusiones Revisión de lo planificado. Presentación de informes. Recomendaciones	Especialista en el tema. Test de evaluación. Fichas de los casos especiales.	Cambios de actitudes en los estudiantes, adopción de procesos conductuales.	1-30 /Enero/2013

Fuente: Investigación de tesis

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta planteada se desarrollará en el Colegio Distrito Metropolitano, ubicado en la Coop. Ciudad Nueva, en un populoso sector de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en una zona donde la mayoría de sus habitantes se dedican al negocio informal en el mejor de los casos; otros no trabajan, hay madres que reciben el “bono solidario”, notándose escases de recursos económicos en los hogares, que se refleja en los estudiantes, que no disponen del material de trabajo para las actividades pedagógicas. Esta situación los conduce a adoptar actitudes agresivas, a agruparse en pandillas, tornándose en un ambiente desagradable y preocupante.

7.6 Población Objetivo

En este sentido, la propuesta va dirigida a los estudiantes más susceptibles de comportamientos agresivos del Colegio Metropolitano, que están atravesando la etapa de la adolescencia, época precisa para fomentar el desarrollo de valores personales e institucionales y de orientar a solucionar conflictos de una forma prudente y adecuada.

Se contará con el apoyo de docentes voluntarios que deseen agregarse a la búsqueda de soluciones en conflictos. Por su parte, el apoyo de los padres de familia es clave en la parte complementaria de la formación del estudiante. Se debe dejar constancia que los beneficiarios serán los miembros de la comunidad educativa metropolitana, al momento en que se ponen en práctica los valores y se torna agradable clima laboral.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

RECURSOS	DESCRIPCION	CANTIDAD
Humanos	Técnico en proyectos sociales	1
	Docente de Apoyo	1
Tecnológicos	Computador	1
	Proyector	1
	Sistema de internet	1
	Impresora	1
Materiales	Pizarra	1
	Tiza líquida	15
	Esferos	30
	Carpetas de cartón	60
	Pliegos de papel periódico	80
	Rollos de masking	10
	Papel bond	3
	Fotocopias	400
	Cartuchos para la impresora	3
	Videos referentes al tema	20
	Refrigerio	15 asistentes
Físico	Sala de reuniones	1
Economicos	Aporte de autoridades	300 USD
	Autogestión de padres de familia.	650 USD
	Apoyo de la empresa privada.	400 USD
Organizacionales	Autoridades del plantel	3 Directivos
	Consejo directivo	3 Miembros
	Gobierno Provincial de Santo Domingo	1 Autoridad

Fuente: Observación e investigación

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

7.8 Presupuesto

RUBRO	VALOR MENSUAL (2 talleres) en USD										TOTAL 10 MESES
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	
TALENTO HUMANO											
Sueldos y salarios.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	0	1350
Movilización	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0	450
Refrigerio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	0	270
TECNOLÓGICOS											
Materiales y equipos.											200
Depreciación activos fijos.											20
MATERIALES											
Insumos	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	120
Suministros	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	230
ESPACIO FÍSICO											
Aula	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL											2640

Fuente: Observación e investigación

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

7.9 Cronograma

ETAPA I PLANIFICACIÓN

ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCIÓN																				EVALUACIÓN	
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				EN ADELANTE					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	AG	SE	OC	NV	DC	ENERO
1, Comunicar a las autoridades de la institución propuesto por escrito.		X																				
2. Dialogar con las autoridades.			X																			
3. Socialización con los participantes					X	X	X	X														

ETAPA II EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	PLAZO DE EJECUCION																				EVALUACIÓN	
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				EN ADELANTE					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	AG	SE	OC	NV	DC	ENE
4. Desarrollo de las técnicas de fortalecimiento en valores.									X	X	X	X										
5. Ejecución de la propuesta.														X	X	X	X	X	X	X	X	
6. Evaluación																						X

Fuente: Observación e Investigación

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera, Juan Carlos (2004). *La Gestión Educativa desde una perspectiva humanista*. Santiago de Chile. RIL Editores.
2. Alvares Fernández, Manuel (1999). "La dirección educativa profesional"
3. Bass, Bernard (1996). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional"
4. Carreras, Ll. y otros (1997). *¿Cómo educar en valores?*. Madrid. Ed. Colección Educación.
5. Casassus J. (Octubre 2000). UNESCO. Recuperado el 6 de noviembre de 2007.
6. Cortina, A. (1998). *El mundo de los valores. Ética mínima y educación*. Ed. El Búho. Sta. Fé de Bogotá.
7. Gairín, J. (2000): *Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional*. Revista de Currículo
8. Galván, P. (1998). *Una alternativa axiológica en el campo del Marxismo*. Revista Canaria de Filosofía y Ciencias Sociales Universidad de La Laguna Islas Canarias España.
9. Hellriegel, D. y otros (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomson
10. Hesselbein, F y otros (2006). *El líder del futuro*. Barcelona, España. Recuperado <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4667/1/BVCI0004049>
11. Hunter, J. (1995) *La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Editorial Urano. España
12. Izabal. (1999). *Servicios de Formación del Consumidor*. Ed. Jardines 8. Eibar
13. Jaap, Tom (1991). *Desarrollo del Liderazgo*. Editorial Legis. Bogotá
14. Jiménez Eguizábal, A. (2001): *Funciones de liderazgo de la Administración educativa*. España. Un análisis de la situación española.
15. Knickerbocker, (1990) " *Dirección y Concepción de un líder* ", Lecturas Selectas, Inglaterra.

16. Lucini, f. (1994). *Educación en valores y reforma educativa*. revista vela mayor. año 1, no. 2, España. anaya educación.
17. María Mercedes Zuin (2010). Docente de la UTP
18. Martínez Otero, Valentín (2008) "*La cultura escolar*", editorial Antropos, Barcelona, España.
19. Murillo, F. J., Barrio, R., y Pérez Albo, M.J. (1999): *Dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid (colección del dice, n.º 136).
20. Pascual, R., Villa, A., y Azumando, e. (1990): *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Un estudio en las comunidades autónomas de castilla-león y país vasco. Ice Universidad de Deusto. Bilbao.
21. PEI, POA, RI, (2005) Plan estrategico del colegio Distrito Metropolitano.
22. Quilín, j. (1997). *Liderazgo en acción: visión*. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
23. Revista de Educación. (2001): El liderazgo de los procesos de mejora, en Cantón Mayo, I. (coord.): *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid. Editorial CCS.
24. Signan (1992) "*Liderazgo*", Ed. Mc Graw-Hill, México
25. Vázquez, José Luis (1999). "*La Gestión de escuela*" Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo". Plaza & Yáñez Editores, Barcelona.

APENDICES

Apéndice No. 1

DEFINICIONES DE GESTIÓN

PERSPECTIVA CENTRADA EN	LA GESTION SE DEFINE COMO:
Movilización de recursos	Capacidad de articular los recursos con los que se dispone, de manera de lograr lo que se desea.
Priorización de procesos	Generación y mantención de recursos en procesos en una organización, para que suceda lo que se ha decidido.
Interacción de los miembros	Capacidad de articular representaciones de los miembros de una organización.
Comunicación	Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistema, estilo, capacidad, gente y objetivos superiores tanto al interior como al exterior de la organización.

Fuente: Carlos Muñoz Izquierdo

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Apéndice No. 2

Paradigma Multidimensional de Administración de la educación: Dimensiones analíticas y criterios de desempeño

Dimensiones Analíticas	Dimensiones Sustantivas	Dimensiones instrumentales
Intrínsecas	Dimensión cultural (criterio de relevancia)	Dimensión pedagógica (criterio de eficacia)
Extrínsecas	Dimensión política (criterio de efectividad)	Dimensión económica (criterio de eficiencia)

Fuente: Carlos Muñoz Izquierdo

Elaboración: Gardenia Celeste Silva Martínez

Apéndice No. 3**ESTRUCTURA FISICA**

Apéndice No. 4

Personal docente del Colegio Fiscal Metropolitano que participó en las encuestas:

Dra. Calderón Paquita

Lic. Camacho Angel

Lic. Camacho Luis

Ing. Castelo Graciela

Tlg. Chacha Mery

Lic. Charcopa Marlín

Ing. Cobeña Susana

Lic. Cuenca Fabián

Lic. Gaibor Sandro

Lic. García Sonia

Ms. Jaramillo Fátima

Lic. Lopez Cristina

Lic. Moreno Richard

Lic. Noboa Luz

Lic. Samaniego Magdalena

Lic. Santillán Daniel

Lic. Shauri Luis

Prof. Suscal Natalia

Lic. Vásquez Vicente

Ing. Villalba Gloria

Lic. Yanza Norma

Lic. Zapata Alonso

Apéndice N° 5. Encuesta a los directivos del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”

Sres. Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento: "Colegio Distrito Metropolitano"
 Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas
 Cantón: Santo Domingo
 Sector: Urbano (X) Rural ()

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

1, Tipo de Establecimiento:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución (X)
- 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 (X) No ()

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

- a. Director ()
- b. Rector (X)
- 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 (X) No ()

7, Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

9, Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como director 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	X		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.		X	
c	La mejora de los mecanismos de control.	X		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	X		

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc. docentes)	X		
b	De gestión (secretario, subdirector comisión económica, etc)	X		
c	De coordinación (Jefe de estudios coordinador, etc)		X	
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	X		
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 alumno	X		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	X		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	X		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	X		

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no

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

- NO Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- Si Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- Si Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- Si Mantener actualizada la metodología

- e. Si Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. Si Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. Si Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. Si Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. No Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. No 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 (X)

No ()

14, En la institución educativa que Usted dirige se ha realizado:

- | | |
|--|------|
| a. Una reingeniería de procesos | (Si) |
| b. Plan estratégico | (Si) |
| c. Plan operativo anual | (Si) |
| d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes | (NO) |

Apéndice No. 6 Encuesta a docentes del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”

Sr. (a) Profesor (a):

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

Le pido que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1, Siempre
2, A Veces
3, Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

1, DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del Establecimiento: "Colegio Distrito Metropolitano"
 Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas
 Cantón: Santo Domingo
 Sector : Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento:

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

2, CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1, El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	<input checked="" type="checkbox"/>		
2, El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización	<input checked="" type="checkbox"/>		

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES
3, La gerencia educativa se promueve, en l o s padres representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.		Ø
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 materializar metas del centro educativo	Ø	
5, Resistencia o escepticismo en los padres cuando intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.		
6, Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje	Ø	
7, En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	Ø	
8, Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.		
9, Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.		
10, Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.		Ø
11, Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.		Ø
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	Ø	
13, Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	Ø	
14, Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	Ø	
15, Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	Ø	
16, Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	Ø	

Apéndice No. 7

Encuesta a estudiantes del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr(ta) Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, EL LIDERAZGO de las Autoridades del Centro Educativo en que actualmente se encuentra. Este cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas: Siempre, A veces, Nunca.

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Establecimiento: Colegio Distrito Metropolitano
 Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas
 Cantón: Santo Domingo
 Sector: Urbano (X) Rural ()

2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES
1.- El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	X	
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	X	
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar		X

5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.		X	
6.- Los docentes inician la clases con frases de motivación en "Valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	X		
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	X		
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	X		
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.		X	
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	X		
11.- Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.		X	
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.		X	
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	X		
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.		X	

GRACIAS POR SU COLABORACION.

Apéndice No. 8

Encuesta a padres de familia del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO que actualmente se encuentra su hijo(a)

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. La declaración tiene tres posibles respuestas: Siempre, A veces o Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACION

1, DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Establecimiento: “Colegio Distrito Metropolitano”
 Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas
 Cantón: Santo Domingo
 Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES
1. El Director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.		
2. Las autoridades hablan más que escuchan al padre de familia.	/	
3. La gestión y el liderazgo por parte de las autoridades son llevadas satisfactoriamente.		/
4. Los padres de familia tienen un rol protagónico en la calidad educativa que promueven los directivos del plantel en beneficio de sus hijos.		/
5. Se innova y se investiga nuevas ideas para compartir en las clases con sus hijos, para hacer un aprendizaje enfocado al bien de la comunidad donde se encuentra la institución.		/
6. La institución promueve cambio en todas las áreas integrando activamente al padre de familia.		/
7. La institución conjuntamente con los padres de familia buscan mantener los valores institucionales y personales para una formación integral de sus educandos.		/
8. Los directivos mantienen liderazgo en el área administrativa y académica del plantel.		/
9. Los padres de familia se interesan por los problemas de sus hijos dentro del proceso enseñanza aprendizaje, trabajando en conjunto con los profesionales de Orientación y Bienestar.		/
10. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.		

Apéndice N° 9. Entrevista a los directivos del Colegio Fiscal “Distrito Metropolitano”

Cuestionario de entrevista a los directivos

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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