UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

"Gestión liderazgo y valores en el colegio técnico "Victoria del Portete" de la ciudad de Cuenca, durante el período 2011-2012."

Tesis de Grado

Autor:

Mejía Albarracín, Luis Alberto

Directora:

Franco Abad, Ximena del Pilar, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Ximena del Pilar Franco Abad

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "**Gestión liderazgo y valores en el colegio técnico "Victoria del Portete" de la ciudad de Cuenca, durante el período 2011-2012"** realizado por el profesional en formación: Mejía Albarracín Luis Alberto; cumple con los requisitos establecidos en la normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como contenido, por lo cual permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto 2012

f)…….

Cesión de derechos

Yo Mejía Albarracín Luis Alberto declaro ser autor del 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 “

f)……..

Autor: Mejía Albarracín Luis Alberto

C.I. 0102219326

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Para mi esposa Magdalena, a ella especialmente le dedico esta tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por ser tal y como es. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecido.

Para mi hija Eliana. Su nacimiento ha coincidido con el inicio de este objetivo. Ella es lo mejor que nunca me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para terminar este proyecto. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro, para Daniel y Paulina, que con sus cariños me dan la fuerza necesaria para estar de pie y con la cabeza en alto para enfrentar cualquier situación por difícil que sea.

A todos ellos,

Muchas gracias de todo corazón

AGRADECIMIENTO

A DIOS por llevarme a su lado a lo largo de esta vida, y por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más. , a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Mariano Mejía, a mi MADRE Rosa Elena (+), autores de mi vida y por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor; a mis hermanos; sobrinos, y familia en general que me resulta muy difícil poder nombrarlos en tan poco espacio, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad; a la comunidad educativa Universidad Técnica Particular de Loja, y a mi directora de tesis quién me ayudó en todo momento, Mgs. Ximena Franco Abad

Luis Albero Mejía. A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA I

CERTIFICACIÓN II

CESIÓN DE DERECHOS III

DEDICATORIA IV

AGRADECIMIENTO V

ÍNDICE DE CONTENIDOS VI

RESUMEN X

1. INTRODUCCIÓN 1

2. MARCO TEÓRICO 5

2.1. La gestión educativa 5

2.1.1. Concepto 5

2.1.2. Importancia 6

2.1.3. Tipos de gestión 7

2.2. Liderazgo educacional 12

2.2.1. Concepto 13

2.2.2. Tipos 13

2.2.3. Características 16

2.2.4. Estilos de liderazgo 18

2.2.5. El liderazgo educativo en las concepciones actuales 21

2.3. Diferencia entre directivo y líder 23

2.3.1. ¿Qué es líder? 23

2.3.2. ¿Qué es un directivo? 24

2.3.3. El gerente educativo y sus perfiles 24

2.3.4. Perfil del líder educativo 29

2.4. Los valores y la educación 31

2.4.1. Características de los valores 31

2.4.2. Educar en valores 32
2.4.3. Excelencia educativa.....34
2.4.4.- Los valores en los planteles educativos.....35
3. METODOLOGÍA 37
3.1. Participantes 37
3.2. Materiales e instrumentos.....40
3.3. Método y procedimiento.....40
4. RESULTADOS 43
4.1. Diagnóstico 43
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores. 43
4.1.1.1. El manual de organización 43
4.1.1.2. El código de ética 44
4.1.1.3. El plan estratégico 45
4.1.1.4. Plan operativo anual (POA) 45
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....46
4.1.1.6. Reglamento interno 46
4.1.2. Estructura organizativa del colegio “Victoria del Portete”.....48
4.1.2.1. Misión y Visión.....48
4.1.2.2. Organigrama.....49
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos 50
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....52
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores 53
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....53
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores 54
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....54
4.1.3. Análisis del FODA. 56
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas 56
4.2. Resultado de encuestas y entrevistas. 59
4.2.1. De la encuesta a directivos. 59
4.2.2. De la encuesta a los docentes 71

4.2.3. De la encuesta a los estudiantes 77
4.2.4. De la encuesta a los Padres de Familia 82
4.2.5. De la entrevista a directivos 86
4.2.6. Matriz de problemáticas 88

5. DISCUSIÓN 90

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....99

6.1. Conclusiones 99
6.2. Recomendaciones 100

7. PROPUESTA DE MEJORA.....102

7.1. Título de la propuesta 102
7.2. Justificación 102
7.3. Objetivos.....103
7.4. Actividades 104
7.5. Localización y cobertura espacial 108
7.6. Población objetivo.....108
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....109
7.8. Presupuesto.....109
7.9. Cronograma de actividades para la propuesta. 110

8. BIBLIOGRAFÍA.....112

10. APÉNDICES 115

Anexo 1.Certificado de Autorización. 115
Anexo 2. Certificado de ejecución 116
Anexo 3. Encuesta a directivos 117
Anexo 4.Encuesta a docentes.....122
Anexo 5.Encuesta a estudiantes 125
Anexo 6. Encuesta a los padres de familia.....128
Anexo 7. Entrevista a directivos. 130
Anexo 8. Fotos. 134

Tabla 1 37
Tabla 2 38
Tabla 3 38
Tabla 4 39
Tabla 5 39
Tabla 6 59
Tabla 7 59
Tabla 8 60
Tabla 9 61
Tabla 10 62
Tabla 11 63
Tabla 12 64
Tabla 13 65
Tabla 14 66
Tabla 15 67
Tabla 16 68
Tabla 17 69
Tabla 18 70
Tabla 19 71
Tabla 20 77
Tabla 21 82

Gráfico 1. Relación tipos de liderazgo.....12
Gráfico 2. Estilos de liderazgo.....20
Gráfico 3. Categorización de los valores según Scheler 32
Gráfico 4. Valores de la educación.....33
Gráfico 5. Propuesta 111

RESUMEN

La presente tesis se efectuó con el objetivo de analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales y que estas puedan contribuir a elevar la educación de calidad en el colegio “Victoria del Portete”; ubicada en la parroquia del mismo nombre del cantón Cuenca; dicha investigación tiene el debido sustento del marco teórico y la investigación de campo con la aplicación de encuestas a docentes, estudiantes, padres de familia y directivos; a la rectora y vicerrector se les aplicó también una entrevista.

En el marco teórico se sustenta temas sobre gestión liderazgo y valores, considerado desde varios puntos de vista de algunos autores y aporte personal; con los instrumentos de investigación se pudo llegar a la conclusión general que en la institución investigada existe una insuficiente gestión y liderazgo administrativo y los valores se viven de forma idealista, interesada y a conveniencia; para el efecto se propone la elaboración y desarrollo de un modelo innovador de liderazgo en gerencia educativa y valores para el mejoramiento administrativo y proceso docente en el colegio “Victoria del Portete”

1. INTRODUCCIÓN

La capacidad de gestión y liderazgo, sumado a ello los valores personales, hace que una administración educativa sea muy efectiva en el desarrollo funcional de una institución, y que por ende repercute en la armonía de los integrantes del centro educativo. Pues una de las realidades que suelen suceder en la familia, en el trabajo, y en otras organizaciones como los planteles educativos, y una de las debilidades que tenemos hoy en día que es la carencia de liderazgo y valores con capacidad de gestión.

El tema a tratarse es y ha sido uno de los problemas tangibles que se puede detectar en el colegio “Victoria del Portete” ubicado en la parroquia del mismo nombre, sea mediante el clima laboral, el nivel académico, y la relación misma entre los miembros de la comunidad educativa; es así que hasta el momento no ha existido capacidad de liderazgo en ninguno de los pilares que componen el triangulo educativo, a saber; autoridades y docentes, padres de familia, y estudiantes; por tanto esta problemática ha venido afectando el desarrollo institucional, donde no se ha podido efectuar los correctivos del caso; hechos como los cambios continuos de directivos en especial de autoridades, ha sido más que factores que sobresalen para que la institución quede garantizada en la parte administrativa.

En estos últimos años lectivos, desde el periodo 2005 al 2011 hemos tenido cuatro rectores y vicerrectores, y no escapa la inspección general, ya desde enero del 2012 existe una nueva autoridad titular, pero no así el vicerrectorado, entonces; componentes como estos desdibujan la imagen institucional; además que también han sido factores que inciden en la situación actual del plantel.

Según sondeos y revisados los documentos en la institución, así como en la localidad donde se encuentra el colegio “Victoria del Portete”, debo manifestar a ciencia cierta que hasta el momento no ha existido trabajos sobre la temática planteada, razón más que suficientes para enrumbar una investigación de este tipo, este va a ser el primer trabajo en su género con el cual espero deducir datos de mucho valor que servirán para futuras investigaciones.

La importancia de la temática planteada en el colegio “Victoria del Portete” viene a constituir el punto de partida, para que mediante el análisis del mismo se mejore la calidad y servicio que presta la institución.Las nuevas exigencias en cuanto a conocimientos sobre liderazgo y valores por parte de los que estamos inmersos en el campo educativo, hace que la presente propuesta me lleve a trazar un modelo de gestión de liderazgo y valores, con el fin de que la eficacia del proceso educativo en nuestra institución sea la de ofertar a la comunidad una formación académica de calidad, la misma que estará dado desde dos enfoques.

La motivación del personal directivo, docente, administrativo y de servicio en la praxis de un liderazgo acorde a las exigencias de los nuevos paradigmas y la capacitación al personal antes citado en temas sobre motivación y liderazgo, factores que afecta al líder gerencial en la toma de decisiones en la mejora del proceso educativo; por tanto esta propuesta planteada va ha ser de mucha importancia y traerá beneficio para los que laboramos en la mencionada institución, como también para estudiantes y padres de familia y porque no decir, será un aporte para personas interesadas, ya que esta investigación tiene mucho valor técnico, pues lo antes mencionado necesita de una educación básica sobre la tema a tratarse.

Con los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional en la Universidad Técnica Particular de Loja, así como también la autoeducación y experiencia, el tema antes determinado, es compatible con mi preparación, sumando a ello el apoyo técnico científico de la dirigente de tesis. Cabe también destacar que los directivos del colegio “Victoria del Portete” han permitido la garantía correspondiente para la realización de esta investigación; para quienes desde ya anticipo mis más sinceros agradecimientos. Como complemento de este trabajo investigativo poseo el material necesario para la fundamentación teórica, y sujetos a ser consultados, como autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, en lo que se refiere a la aplicación de encuestas, punto central de la indagación.

De esta manera la presente propuesta es factible ejecutarlo; como en toda actividad humana, solo nos queda la voluntad de cambio para el bienestar personal e institucional. Económicamente la realización de este trabajo no demanda recursos onerosos, solo debemos pensar que nos debemos a una institución y para la cual

tenemos que sacrificarnos con la dedicación y cambio de actitud en bien de ofrecer y mejorar la calidad de servicio que presta el colegio “Victoria del Portete”. El desarrollo de la presente temática hace pensar que pocos son los que están dotados de un talento innato, pero en la actualidad son también ingredientes básicos y necesarios a la vez que una persona tenga ciertas cualidades para el éxito como lo son el desarrollo integral de ciertos principios, actitudes y capacidades a nivel personal y organizacional.

De lo manifestado el ejecutar una investigación de esta índole en la institución antes citada es necesario, ya que el liderazgo educativo y sus valores es un compromiso que debe asumir cada uno de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de los centros educativos, y en particular nuestro plantel, quizá puedo decir que sería una condición básica para conseguir avances en el procedo educativo y mejorar el servicio.

El objetivo general que se planteó al inicio de esta investigación fue la de 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 colegio técnico “Victoria del Portete” de la ciudad de Cuenca.
Considero además los siguientes objetivos específicos: Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores, además descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el plantel.

Identificar los tipos de liderazgos gerenciales que se utilizan en el proceso educativo de la institución, como también determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del colegio “Victoria del Portete”; además se consideró asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa, y finalmente el objetivo general para la propuesta es crear un modelo de liderazgo gerencial educativo innovador y actualizado en el colegio “Victoria del Portete, que permita mejorar la gestión administrativa.

En cuanto a los objetivos específicos de la propuesta: Incentivar a la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete” sobre la necesidad de ejecutar cambios en la forma de administrar la Institución. Concientizar a las autoridades, personal administrativo y de servicio, docentes, estudiantes y representantes; la necesidad de ejercer un liderazgo gerencial con el fin de mejorar la calidad educativa en el plantel, y ofrecer lineamientos generales que oriente la puesta en práctica del liderazgo en todas las instancias educativas.

Al concluir la presente investigación, se llegó a la conclusión que en el plantel hay insuficiente gestión y liderazgo y práctica de valores; además invito a todos los interesados en el tema a tratarse, efectuar una revisión de los contenidos porque son pertinentes e innovadores, además que trae consigo la verdadera gestión del liderazgo educativo, generando una novedad científica en la mencionada entidad educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

Todo quehacer humano en su vivir diario realiza muchas actividades, es la gestión que va a diferenciarse de los demás, así mismo al administrar una institución esta será muy diferente de las otras, pues cada unas de ellas son únicas en la resolución y gestión de sus problemas, por tanto cada una de ellas persiguen metas y objetivos distintos enfocados en la misión y visión institucional, todas ellas relacionadas con la capacidad de gestión y liderazgo administrativo. Desde este punto de vista se realizará el enfoque que a continuación se destacará los puntos más importantes.

2.1.1. Concepto

Empezaré transcribiendo algunas definiciones sobre la temática.

Torres (2008) define a la gestión educativa como: “el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. (p.80)

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Recuperado el 2 de julio del 2011 de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html

Acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una institución; sus principios fundamentales son la eficacia en la división de trabajo, la autoridad y disciplina que exista dentro de una institución y la eficiencia en la comunicación con el personal, en donde la jerarquía escolar, el orden, la equidad, la estabilidad personal y la iniciativa de los individuos pertenecientes a la institución vayan enfocados hacia una misma meta que sería la eficiencia y calidad de la institución, lo cual se convertiría en el éxito de la misma. Recuperado el 2 de julio del 2011 de http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf.

En estos conceptos como vemos nos describe a la gestión educativa como un proceso; la gestión en general es la conducción racional de las actividades de una organización, esto implica una planeación de la organización por medio de la dirección y control de actividades administrativas institucionales, para culminar en la ejecución y acción de las actividades propuestas. Además la gestión educativa es donde una autoridad o equipo directivo señalan los caminos más idóneos de las acciones a seguir, en la consecución de los objetivos y metas institucionales, orientadas por un conjunto de estrategias que ayudarán conseguir los resultados deseados en la resolución de problemas.

2.1.2. Importancia

En nuestro país ha empezado una revolución educativa desde todos los ángulos, institucionales, pedagógicos, evaluativos administrativo de gestión, etc.; ahí están los nuevos enfoques que se está implementando, con las competencias en gestión, y currículo, los usos de las Tics, todo eso tiene que ver con la calidad educativa en base a la gestión y liderazgo que cada uno de los actores educativos están ejecutando.

La importancia de la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad. Esta gestión educativa es función de interpretación del sistema educativo como lo demanda la nueva legislación y la constitución de la república en su Art. 27, que nos lleva a una realidad tangible de recibir una educación de calidad.

A la gestión educativa le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar procesos, acciones, recursos, de cuya interacción depende el logro de objetivos académicos. En este contexto gerencial es necesaria la integración e interacción permanente de la docencia, la investigación y la producción.

2.1.3. Tipos de gestión

La gestión directiva Se refiere a la manera como debe ser guiado una institución educativa; el gerente educativo en este tipo tiene que ejercer un verdadero liderazgo, tratando de que todas la áreas se orienten en el cumplimiento de la **misión y** la consecución de la **visión** del establecimiento educativo; además se encarga de tratar de dar el **direccionamiento estratégico**, que a través de la planeación definimos las acciones a seguir de manera operativa; a ello le sumamos, **la cultura institucional**, compuesta por los valores y principios para definir que conducta deseo de sus miembros. **El clima institucional** otro componente de la gestión educativa, y es donde se acentúa la importancia que hay que considerar en el manejo directriz de un establecimiento educativo, en especial con la parte psicosocial donde todos los integrantes de la institución vivan en armonía e inclusive en el proceso educativo.
El gobierno escolar Como parte de la gestión directiva, lo conforman todos las asociaciones legalmente conformadas, tales como consejo directivo, consejo estudiantil, comité de padres de familia, comisión de evaluación, etc.

Finalmente tenemos la **relación con el entorno**, dada por la relación interinstitucional con otros niveles a fin de cumplir los objetivos del plan estratégico institucional.
En definitiva, por medio de la gestión directiva; las autoridades de una Institución educativa serán los entes que organicen, desarrollen y evalúen las diferentes actividades del plantel.

Gestión institucional Donde el gerente educativo impulsa la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios las normativas saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia decide a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión del centro educativo.

Cuando se habla del ámbito institucional no se está haciendo mención a aspectos propios del nivel físico o concreto, sino a los aspectos que constituyen los símbolos culturales propios de una institución educativa como marco regulatorio del comportamiento individual de sus miembros y de las actividades llevadas a cabo en la institución.

Gestión pedagógica Es donde el gerente educativo es el responsable de normar el desarrollo curricular las prácticas pedagógicas, los ambientes escolares atendiendo las necesidades educativas y fortaleciendo el desarrollo profesional del docente.

Aquí es donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y como lo evalúa y además la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Gestión administrativa Debe tener conocimiento del manejo de los recursos existentes en la institución tales como los recursos económicos, humanos, materiales con un enfoque gerencial con el fin de optimizar estos en beneficio del centro educativo. Además debe estar abierto a los cambios, no puede cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas; debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada, a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia.

Gestión en el sistema educativo A un gerente educativo en una institución no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Pues ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita además manejar criterios de calidad, para que el centro educativo responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y en especial en el plantel, dándole una nueva orientación a las

formas tácticas y operativas, es decir; en el mediano y corto plazo por aquellas que se basan en el largo plazo con un enfoque estratégico.

Gestión en la comunidad La lógica de la vida nos enseña que los individuos tenemos que adaptarnos a las diferentes situaciones, en particular el gerente educativo debe tener ese conocimiento profundo de la comunidad en la cual está insertado el centro educativo. Toda institución educativa necesariamente debe tener una relación íntima con la colectividad, al igual que las otras gestiones la comunidad educativa tiene vital importancia en el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo; es así que la autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

Producto de aquello tenemos el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá y surgirá un proyecto de mejoramiento institucional.

Gestión de los recursos humanos Es el que dispone una institución educativa para la consecución de sus objetivos.Una de las misiones básica y fundamental de las instituciones educativas consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio. El personal que trabaja en la institución debe ser el adecuado, pues los recursos humanos tienen que adaptarse a los que es el centro educativo y no a la inversa

Entre las actividades que se debe cumplir tenemos:

Fijar las normas legales técnicas y administrativas para la gestión de los recursos.

Verificar la disponibilidad de los recursos humanos.

Verificar la existencia de plazas presupuestadas o de contrato según funciones.

Constatar la existencia de un plan de mejora de la cualificación de los recursos humanos.

Promover estudios para recolectar e interpretar información y fijar las metas en términos de recursos educativos.
Promover estudios para la adecuada racionalización y asignación de los recursos humanos.
Aprobar las normas de distribución del tiempo de las labores del personal.
Comprenden: Docentes, personal jerárquico, personal administrativo, personal de servicio.

Personal docente En el caso de la gestión docente vale considerar una adecuada adaptación de los principios generales al ámbito educativo. Lo primero que sale a relucir de un docente es el carácter individualista; es el profesor frente a sus alumnos que debe desempeñar un rol de liderazgo de motivación, tanto intelectual como emocional, sobre todo de respeto y conocimiento del docente por parte de los estudiantes. En su labor diaria de docente debe demostrar una gran personalidad ante sus alumnos, por lo manifestado el grupo humano que conforma la institución educativa, va a tener siempre sus singularidades propias y comportamientos individuales que van a representar un nivel de dificultad adicional para la gestión de los recursos humanos.

Hoy en día se torna un tanto complicado el manejo del recurso docente, muchos de ellos por su mediocridad profesional en su desempeño, recayendo en su responsabilidad académica por lo que no existe un real compromiso con los centros educativos dentro de su rol como docente.

Personal jerárquico En una institución educativa constituido por los directivos, la máxima autoridad como el rector (a) el vicerrector (a), e inspector (a), esta organización dependerá de sus estructuración interna como tal, los directivos antes nombrados vendrían a considerarse la columna vertebral del centro educativo, cada uno de ellos con sus respectivas funciones.En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades como la de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia y de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

La importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la institución educativa, la destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es importante para los administradores a cualquier nivel; como los administradores deben trabajar principalmente con otros; la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica: Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad.

Personal administrativo Constituido por la secretaria, colectora, y demás departamentos de servicio (odontología departamento médico etc.) a la comunidad educativa.El personal de esta área colabora estrechamente con la autoridad, el personal docente, los padres de familia y el público en general, encargándose de las labores específicas de la gestión operativo-administrativa del colegio, con eficiencia y eficacia, de acuerdo a sus funciones para cada uno de ellas establecidas en la ley.

Personal de servicio Compuesto principalmente por conserje y guardián (en algunos casos choferes u otras denominaciones). El personal de servicio tiene a su cargo el cuidado y ornato de las instalaciones, servicios, equipos y mobiliario del colegio, asegurando su permanente operatividad; colabora estrechamente con la dirección, el personal administrativo y docente con dedicación y especial atención.

En ambos casos como en los otros recursos humanos antes descritos, se debe mostrar idoneidad y responsabilidad acorde con el rol que cumple; compromiso por el trabajo bien realizado con iniciativa y lealtad a la institución, mantener una relación cordial y de respeto con todos los miembros de la comunidad educativa.

Esquemáticamente los tipos de gestión educativa se pueden expresar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Relación tipos de liderazgo

Fuente: **M. Tenutto, et al (2005) Escuela Para Maestros**

Elaboración: Lcdo. Luis Alberto Mejía

2.2. Liderazgo educacional

Un liderazgo se forma bajo experiencias y circunstancias de las necesidades de los centros educativos, se busca en un gerente educativo las cualidades de líder con suficiente carisma y capacidad de trabajo, hacerse el apóstol del trabajo creativo y con calor humano, en suma el éxito de una institución está en la capacidad de liderazgo de la persona que dirige.

2.2.1. Concepto

Para W.Parker; B.Parker y R.Kleemeier; (1971) manifiestan "Algunos nacen grandes, otros alcanzan la grandeza, y a un cierto número la grandeza les es impuesta". (p.137).

Liderazgo

Villacis (2002) nos dice: Es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder (generar, inspirar y guiar hacia una visión de futuro) y lo que debe hacer el gerente (construir los planes, cronogramas y buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzar esos sueños (p. 3).

Las definiciones nos explican que el liderazgo es un proceso por el cual el individuo lleva a una entidad a que tenga una direccionalidad clara y equilibrada, acompañada de estrategias en busca de una visión capaz de motivar a los demás superando los obstáculos; pero hay una situación muy real que ninguna de ellas hace referencia los conceptos al liderazgo educacional como un centro de formación, sino de manera muy limitada y relacionándose a un estilo muy establecido.

Ante ello manifiesto que el liderazgo educacional es el grado de habilidad que tiene un administrador educativo en la forma íntegra de proceder con el manejo adecuado de técnicas y estrategias para la toma de decisiones en bien de la institución educativa.

2.2.2. Tipos

Al señalar los tipos de liderazgo, podemos hacerlos desde algunos puntos de vista como algunos autores señalan que van desde la función de los enfoques y forma de autoridad .En este caso por convenir al tema propuesto, lo haré por la forma de autoridad, escogiendo de la gran variedad los más importantes.

Liderazgo autoritario El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

El administrador con este tipo de liderazgo toma e impone sus decisiones, ordena la ejecución de las mismas en forma inmediata y precisa; asume todas las

responsabilidades sin permitir cuestionamientos a su autoridad, selecciona a los miembros que deben ejecutar las actividades sin consultar a nadie, castiga o premia la obediencia respectivamente, alaba o crítica personalizando las situaciones, demuestra permanentemente su poder, o a su vez es un grupo el que gobierna por su intermedio, es decir, la toma de decisiones y la guía se centraliza en el líder; este tipo de liderazgo en las relaciones con sus subordinados no le interesa los problemas personales de ellos, tampoco crear la unidad del grupo, mucho menos desarrollar sus potencialidades.

En los subordinados de este tipo de líder se presenta un marcado resentimiento, que aflora en un ambiente tenso, hostil, en el que en muchos de los casos se desconocen las metas y objetivos de la institución, donde no se da paso al trabajo en equipo, se frena el desarrollo, el dinamismo y la creatividad, se desmotiva al recurso humano.

Por conveniencia Este tipo de liderazgo se caracteriza por que el líder trata de conseguir sus objetivos personales antes de los que integran la organización educativa, busca siempre su beneficio personal, razón esta para que no sea aceptado en los demás miembros del equipo; si existiera cabida para este tipo de líderes la institución se vería en grandes problemas, ya que el resto de integrantes de la organización no tendría la confianza de la autoridad máxima.

Participativo Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales. En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente. Analiza con los integrantes de la organización las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo, cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones; además utiliza la consulta como estrategia eficaz para dar las directrices a sus subalternos, también sabe escuchar y analiza las ideas con seriedad, acepta todos las opiniones siempre que sean realizables; este reparto de funciones en los criterios me refiero, es el ambiente propicio que tiene un alto potencial en la toma de decisiones muy beneficioso para el plantel

Liderazgo democrático El líder democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine; este liderazgo tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cual tiene que ser la solución más apropiada.

En un ambiente de estructura democrática prevalece el respeto, la amabilidad, el espíritu de colaboración entre los miembros del grupo, esto hace que se encuentren motivados permanentemente para su desempeño, sus relaciones estrechas y cordiales, su comunicación y coordinación permite que a través de iniciativas propias se resuelva problemas por propia cuenta. Cuando se presentan momentos difíciles y la amenaza latente de posibles fracasos, es el esfuerzo de todos que surge para superar estas dificultades, dado que todos se sienten responsables por el destino de la institución; la persona enmarcada en este modelo de liderazgo debería asumir el papel más de coordinador que de líder, pues; al enrolarse en este último papel posiblemente adopte características de otros modelos, transformando así la democracia en pseudo democracia.

Pensamos que en las instituciones educativas dirigidas democráticamente, el personal docente puede desempeñarse con mayor confianza y motivación pues, la libertad y flexibilidad en su accionar permite el desarrollo de sus potencialidades. Sin embargo, la autoridad máxima no puede ser totalmente democrática, dado que puede esconder algún grado de poder, especialmente en instituciones grandes donde es difícil llegar a común acuerdo, es allí donde el administrador educativo demostrará sus habilidades para de una u otra manera controlar el proceso de toma de decisiones.

Liderazgo liberal Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, este otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, en todo caso su participación en las decisiones es limitada, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder quién espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Este líder espera que los integrantes asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas; este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores; evidentemente los antes mencionados tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Tiene muy poco poder dando un alto grado de responsabilidad a sus subalternos; considera que su papel es apoyar las acciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como contacto entre él y el grupo; es útil y recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez, son más hábiles y más seguros que el propio líder.

2.2.3. Características

Al describir las características del liderazgo educacional, debo manifestar que no son las únicas y propias de cada individuo, al contrario están se deducen del grado de experiencia y desarrollo que tienen los ejecutores de la actividad educativa en este caso las autoridades del plantel; además se considera desde el punto de vista de un ente educativo; otro aspecto a destacarse en la siguiente descripción de las características del liderazgo educacional es englobar en dos grandes dimensiones de lo que verdaderamente debe considerar un líder, la primera es la relacionada con la competencias en la cual están inmersas la planificación, organización y evaluación del personal que labora en el plantel, y la segunda dimensión está dada por las necesidades socio-económicas y expectativas de la institución, aquí se reconocerá el liderazgo eficaz del ineficaz .

Accesibilidad Es aquel liderazgo que permite estar disponible para cualesquier integrante de la comunidad educativa cuando éste tenga alguna cosa que decir o informar en base a la confianza que presta el líder educativo.

Consistencia Un buen liderazgo es aquel que tiene consistencia en lo que dice y hace a la hora de resistir a la presión para la toma de decisiones, pero eso sí guardando un alto sentido de honestidad, desprendimiento y respeto a la institución y sus miembros.

Conocimiento y experiencia Como ya se dijo la experiencia es fundamental en un directivo que tenga liderazgo y esta debe mantenerse en el conocimiento de la amplia gama de competencias y la conciencia que tenga de los problemas de la institución con su inclusión real en la participación; este conocimiento además significa vencer al facilísimo, mediocridad, conformidad y frenar la destrucción moral de la institución.

Expectativas claras y razonadas Es como el rector ejerce el liderazgo definiendo los objetivos y fines que persigue el centro de una manera explícita, específica y clara, estas están relacionadas con la participación mayor compromiso y atributos personales reflejados en la autenticidad y seguridad de los directivos.

Capacidad de decisión Se refiere a la disposición que tienen los rectores en la toma de decisiones de manera pertinente; de la experiencia docente se ha detectado que muchos de ellos tienen la inseguridad al momento de que las disposiciones, se cumplan y más bien las toman en un instante que no es el adecuado y la posible causa es que no tienen las metas o la dirección a las que quieren llevar a la institución, y porque no decir no están al tanto de la misión y visión institucional.

Metas y dirección Tienen mucha relación con el conocimiento de la parte estructural respecto a lo que ya describimos que son los tipos de gestión, cuando un administrador educativo tiene el apoyo incondicional de sus subalternos, es porque existe una cohesión organizativa que da como resultado una mayor consistencia en la toma de decisiones. La capacidad para mejorar de un centro escolar depende de manera relevante de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.

Seguimiento Un líder eficaz asimila responsablemente las actividades desde un inicio y lo hace efectivo mediante la supervisión de aquellas; los rectores que son eficaces se consideran como un medio facilitador entre los miembros de la organización, a fin de ir observando el progreso de las diferentes situaciones que se presenta en la institución.

Habilidad para controlar el tiempo Muchas personas dicen que el peor enemigo es el tiempo, pero para un líder, sabe como controlar y de manera efectiva; aunque

aparentemente está ocupado todo el tiempo, pero no es así, él sabe manejar mediante la coordinación de las actividades.

Orientación hacia la resolución de problemas El liderazgo de una autoridad se mide en la habilidad que tiene en la resolución de los problema , en la forma como las tensiones disminuye con los conflictos de los individuos, imaginémonos si sucediera lo contrario, la institución sería inmanejable en el grado que crecen los problemas personales, consecuentemente los directivos deben tener esa gran capacidad de raciocinio a la hora de que los problemas sean acordados y solucionados de la mejor manera tanto individual como para el centro educativo.

Participación y consulta *E*s una de las características del liderazgo a poner en práctica, y consiste en la disposición que tienen las autoridades educativas en proponer canales significativos para que los demás integrantes del centro educativo expresen sus opiniones, experiencias o sentimientos respecto a mejoras o solución de problemas manteniendo una perspectiva de participación, con este particular los lideres denotan la eficacia en la relación a la forma de inmiscuirlos a todos dentro del proceso educativo.

Imparcialidad y equidad Es la mejor manera de no demostrar favoritismo a ningún miembro de la comunidad educativa, al contrario es el reconcomiendo a sus derechos personales y profesionales; de esta manera se contribuye a reducir la ambigüedad de las metas y la confusión relacionada con la eficacia, pero vale aclarar el mero hecho de que seamos seres humanos no implica que un líder no sea sensible a razones justificadas o necesidades especiales como es lógico.

Reconocimiento La esencia espiritual y motivacional que fortifica al hombre es el reconocimiento, cada ser necesita de los elogios gracias al esmero puesto en cada una de las actividades, con esta característica los integrantes de la institución educativa lo consideran como muy significativo el enaltecimiento por parte de la autoridad, pues ello lo razonan como muy entendidos en su tarea educativa.

2.2.4. Estilos de liderazgo

Las personas que tengan un cargo como otras en sus diferentes situaciones al momento de actuar, deben conocer que existe una variada gama de estilos de

liderazgo, por tanto es necesario considerar desarrollar tantos estilos de liderazgo como sea posible, esto hace que en particular en una institución educativa sea determinante como un modelo de comportamiento de liderazgo efectivo. Ya en líneas anteriores se había analizado los tipos de liderazgo que serían parte de los estilos que deben ser respetados a la hora de hacer un balance general en apreciar tal o cual estilo es el mejor; en breve consideraré dentro de las teorías más importantes me refiero a la de Blake y Mouton, denominada Grid administrativo quién hace un análisis muy detallado mediante una especie de rejilla.

La rejilla está constituida por dos ejes, una vertical que corresponde a la preocupación por la gente y el horizontal relacionada a la preocupación por la producción, aquellos ejes tienen un valor respectivo de nueve que sería el grado más alto de consideración y el mínimo que es uno como el grado más bajo, si realizaríamos un cálculo matemático se formarían ochenta y uno estilos de liderazgo, pero al momento distinguiríamos cinco estilos de gran importancia tal como se demuestra la siguiente tabla.

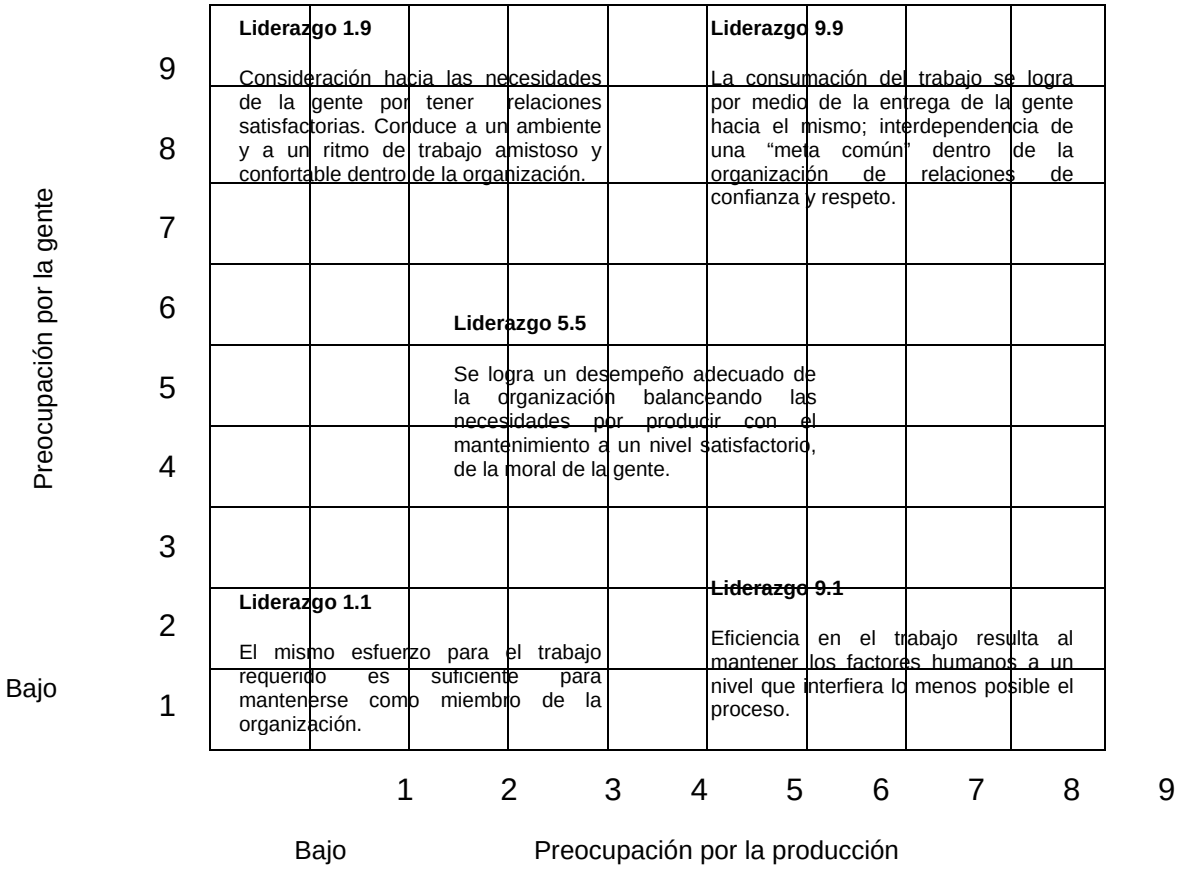


Gráfico 2. Estilos de liderazgo

Fuente: L.Münch, E. Galicia, S. Jiménez, (2011), Administración y Planeación de Instituciones Educativas (p.152)

Analizando el Grid gerencial de los cinco estilos de liderazgo predominantes, iniciamos con la parte superior izquierda el estilo 1.9 conocido como "paternalista" hace que la gente trabaje más y mejor, incentivándolos y motivándolos con el interés de posibles premios al momento de que se cumplan los objetivos, las promesas (premios) deben cumplirse a cabalidad, caso contrario la gente cae en el desengaño de las falsas promesas, pero se debe también hacer hincapié en que la productividad son escasas, lo que interesa es el bienestar del resto del grupo de personas.

En la parte superior derecha tenemos el estilo 9.9, si consideramos que 9 es el grado más alto, automáticamente vamos a resaltar este tipo de liderazgo para conseguir la mayor productividad , a este estilo se le ha denominado liderazgo **transformador** por fusionarse en una buena producción con el interés de la gente, hay una máxima

dedicación posible como se decía antes, entre las necesidades de producción y su gente, hay mucha relación de confianza y respeto en las relaciones humanas, puede decirse que es un estilo de equipo porque hay una estructura organizacional, prácticamente existe la posibilidad de aprender.

A continuación en la parte inferior izquierda el estilo 1.1 llamado "burócrata" que es todo lo contrario del estilo 9.9, existe demasiada libertad para los subalternos más sobresale su figuración personal que institucional, podemos considerar como una administración empobrecida en los resultados y bienestar de la gente.

El estilo 9.1 ubicado en la parte inferior derecha llamado autocrático tiene más énfasis en los resultados que en la gente, domina a los miembros de su equipo por medio de la supremacía de la influencia y del poder; esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo, hay muy poco resultado y más afectación en las tareas

Finalmente en la parte central de la rejilla de Grid tenemos el estilo 5.5, que es el estilo "demócrata" ya analizado en los tipos de liderazgos , estos líderes son más ecuánimes a la hora de solucionar los conflictos, además promueven la productividad y la satisfacción de sus empleados a un nivel medio, sin llegar a lo óptimo. De forma global del análisis, observamos que un alto porcentaje de estilos tienen una inclinación al liderazgo transformador, pero siempre habrá la preponderancia de uno de los elementos que conforman el lado vertical y horizontal, es decir preocupación por la gente o por la productividad.

2.2.5. El liderazgo educativo en las concepciones actuales

Muchas personas hoy en día están tratando de comprender y mucha gente está escribiendo sobre los conceptos y prácticas de liderazgo; hay un gran número de razones para la fuerte popularidad del tema, incluso que las personas, grupos y organizaciones se enfrentan a cambios como nunca antes; el liderazgo efectivo es necesario para entender y navegar a través de los numerosos cambios, en especial en los centros educativos.

La concepción del líder educativo está intrínsecamente ligada a la innovación y al cambio a través de los cuestionamientos constantes que hace la comunidad educativa diariamente; el líder debe ser un visionario y muy práctico en su gestión mediante la planificación de acciones en pos de alcanzar las metas sometidas a constantes evaluaciones.

El líder es una persona que se define en función de los integrantes de los planteles educativos, para ello debe coordinar todas las acciones en el logro de los propósitos dentro de un marco de valores específicos. Para un mejor entendimiento de la concepción del líder en la actualidad consideremos tres puntos básicos.

La primera hace relación a un tipo de conocimientos específicos, competencias o habilidades que todo gerente debe tener, pues estás son habilidades y actitudes que influyen sobre el desenvolvimiento profesional general.

La segunda cuestión se refiere a una diferenciación implícita en la ya citada concepción de líder y el desempeño de manager/administrador/gestor. La posición de director o rector según la institución no implica de por si la posición de líder. Una autoridad puede desempeñar su función de mucha maneras o en varias dimensiones, entonces estamos hablando de un liderazgo directivo porque su enfoque está centrado en la innovación y el cambio en construir organizaciones con capacidad de aprender y en lograr que los compañeros del centro educativo se sumen a sus propósitos.

La tercera y última cuestión se refiere a la de identificar la concepción de organización, que por lo general se suele mencionar en las definiciones de liderazgo. Estas formas de entender al líder están en relación a las corrientes de las organizaciones o en su defecto en la forma de organizarse, las mismas que están orientadas a buscar el cambio constantemente mediante la motivación y el desarrollo de todos los involucrados en los proyectos institucionales.

Visto así la concepción actual del liderazgo educativo, los desafíos que presentan la gestión de instituciones educativas de este siglo, requieren el compromiso y actuación de los líderes educativos, ya que estos son los llamados a planificar y concretar nuevas posibilidades de acción, no solo en el interior de los centros educativos, sino de su entorno. Los que asuman este rol deben tener como característica el emprendimiento, la previsión, la flexibilidad y la capacidad creativa y crítica para los cambios que la sociedad actual requiere.

2.3. Diferencia entre directivo y líder

2.3.1. ¿Qué es líder?

Camarena (2007) al respecto expresa "Líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo, ya sea en equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc." (p.51).

Otras definiciones en lo que compete al campo educativo exponen:

Para Tenutto, et al (2005) en la obra Escuela Para Maestros "El líder educativo es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes para así, cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización" (p.103).

Lara (s/f) escribe: Líder no solo es el que manda ni el que solo obedece; no es el que se empeña en solo enseñar ni el que se dedica en solo aprender; el que solo da normas o solo recibe ejemplo de los demás. Líder es el que hace todo esto, hombro a hombro con sus maestros. Crece personal y profesionalmente junto con ellos……El líder respeta la dignidad humana, tolera y orienta; no le interesa los triunfos personales aunque no pierde la importancia de su personalidad pero sí el triunfo del grupo que trabaja con él (p. 134)

A manera de una definición personal y analizada algunas de ellas al líder lo defino como la persona con don de mando, autoridad, carismático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio que ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad con calidad humana e integra; tiene mucha importancia la

relación y no la posición en el cargo, se entrega por entero a sus actividades y su legitimidad esta en el mandato que toma. Un líder no tiene fecha ni términos en el cumplimiento del deber, lo más destacable es el carisma que tiene al momento de convencer para el cumplimiento de los objetivos, demostrando así la capacidad efectiva de su ideología.

2.3.2. ¿Qué es un directivo?

El directivo también denominado administrador tiene una legalidad basada en un estatuto mediante un procedimiento formal para el cual es designado y está más obligado que se respeten de manera tácita los principios tratando de aspirar a ser un líder confiando siempre en la disciplina organizativa y convirtiendo su cargo en un oficio que en un arte.

El director educativo conlleva fundamentos legales que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz; el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus representantes y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas.

Fusionando las dos conceptualizaciones obtenemos el liderazgo directivo que es la persona que orienta la tarea educativa para dar direccionalidad a la situación institucional, esto 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 persiguiendo metas comunes

2.3.3. El gerente educativo y sus perfiles

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece al mejorar la aplicación del curriculum amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su comunidad y entorno.

El individuo que desea manejar una institución educativa, debe tener algunos elementos que le faculten su correcto desempeño y estamos hablando del perfil que debe tener un gerente educativo (líder); su formación, experiencia y manejo de situaciones son aspectos que van a redundar en el manejo de un centro educativo; dentro de estos elementos describiremos los siguientes:

En sus Valores Toda persona tiene sus valores, pero a diferencia de un gerente educativo, estos, deben manifestarse en la satisfacción de los que conforman la comunidad educativa; esos valores son:

Convivencia: Base fundamental en el desempeño de un gerente educativo, esta convivencia se manifiesta en la relación que se debe tener con los miembros de la comunidad educativa, para ello es menester inmiscuirse en los problemas y soluciones de la institución de manera ágil y eficaz tratando de no afectar susceptibilidades entre los miembros de dicha comunidad.

Autoestima: De que un gerente educativo tenga una baja o alta autoestima la consecuencia de la dirección administrativa está basada en aquella, una persona debe saber conocerse asimismo en sus debilidades para superarlas y fortalezas para mejorarlas, pues esto nos ayudará de por si a desempeñar un determinado papel.

Honestidad: Valor que muchas personas tienden a vulnerarlo en contra de sus propios principios, pero el gerente educativo deberá tratar de superarlo, de hecho el gerente es un ser humano pero este hecho hace que las cosas se manejen con la verticalidad y sinceridad que el caso amerita.

Amor: Palabra de cuatro letras hablada y practicada universalmente como las anteriores, donde toda actitud humana debe estar cubierta de este valor y porque no decir de un gerente educativo que está en continua relación con los integrantes de una institución educativa.

Respeto: Al obrar humano en la apreciación y valoración de los actos y derechos de los demás, con el respeto una persona se vuelve amable, cortés y de ese ambiente permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes.

Solidaridad:

Vinuesa (2010) define a la solidaridad como: el sentimiento que motiva a los seres humanos a prestarse ayuda mutua. La solidaridad dispone el ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad. La persona solidaria sabe que su paso por el mundo constituye una gran oportunidad para servir y ayudar a sus semejantes y por lo tanto las necesidades, dificultades y sufrimientos de los demás no lo pueden ser ajenos. La persona solidaria sabe que su felicidad y su bienestar se basan en la felicidad y bienestar de sus semejantes más necesitados. (pp. 111-112). Es obvio que toda persona y en particular un gerente educativo debe tener esta cualidad que nace del subjetivismo a como un individuo debe apoyar en la consecución de la necesidades de las personas en especial la afectiva, para que de esta manera su labor educativa tenga la seguridad del apoyo solidario de la máxima autoridad.

Responsabilidad: Quizá para mi criterio es uno de los valores más importantes de la existencia humana, todo acto viene acompañado de una responsabilidad y un gerente educativo mucho más que tiene que administrar orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

En sus características todo gerente educativo debe tener entre otras las siguientes características:

Investigador: Para que con sus nuevos conocimientos el gerente educativo, oriente y estimule el desarrollo de nuevos proyectos en bien de la institución y de los que son parte de ella en un sentido constructivo y de transformación institucional.

***Promotor social*:** Destaca la idea de valoración e identidad nacional y prepara a los estudiantes para la elaboración de proyectos tanto en la institución como en su comunidad y su entorno considerando las necesidades de éstas.

Orientador: Pone al servicio de la comunidad educativa sus conocimientos y habilidades en mejora del proceso educativo.

Planificador: No improvisa, tiene ya de antemano lo que va hacer y ejecutar por la institución.

Evaluador: Tiende a modificar o mejorar ciertas situaciones de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa mediante procesos de valoración y apreciación.

Mediador: Busca el bienestar para las partes involucradas en una situación dada, mediante la solución de los problemas.

Proactivo: Prevenido ante los problemas que puedan afectar al desarrollo integral de una institución educativa y buscar la salida más conveniente.

Administrador: Hace el uso adecuado de los recursos que posee la institución para sus actividades, al mismo tiempo que los optimiza.

Líder: Cuando ven en el gerente educativo un ejemplo a seguir como resultado de un buen trabajo administrativo.

En sus cualidades

Excelente comunicador: Utilizando la comunicación como medio de dar a conocer el mensaje sin que este sea mal interpretado, tratando de emplear un lenguaje sencillo en lo que quiere decir y lo que se quiere que se realice por la institución.

Inspirador: Donde el gerente educativo pueda sensibilizarse entendiendo, apoyando y motivándoles, siendo un ejemplo para que sigan con la tarea a ellos encomendados.

Motivador: En la cual emplea la comunicación como medio más eficaz con sus colaboradores, tratando de actuar y mantener un desempeño en función de los valores y la ética con las que se haya inculcado en la institución.

Buenos hábitos: Reflejada en su personalidad como el conjunto de acciones desempeñadas en la administración y gestión educativa.

Predica con el ejemplo: Manera de demostrar con sus evidencias prácticas que con la teoría estéril que puede llevar a fracasos administrativos.

En sus Competencias

Conocimiento: Adquirido en su preparación académica y experiencia en el trayecto de su vida, proponiendo estrategias en la solución de problemas.

Habilidad: Capacidad innata o adquirida para administrar, gestionar y ejecutar o también para resolver situaciones que se le presentare.

Actitud: Atributo del accionar de cada persona. Ser un paradigma para el resto.

Valor: Eficacia o virtud que tiene el gerente educativo en la ejecución de las cosas para producir sus efectos.

Rol social: Papel que desempeña dentro de un grupo social o en la Institución educativa.

Rasgo: Comportamiento típico que puede presentar un gerente educativo y que puede afectar positiva o negativamente a un centro educativo.

Motivo: Razón por la cual está en una función administrativa, motivado por algún interés.

En suma, la competencia hace referencia a la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la institución con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa e innovadora como también la habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar, solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

En sus funciones

De acuerdo a la naturaleza de las organizaciones y el nivel de desarrollo que tengan estas, las funciones de un gerente educativo son:

La planeación: Según el cual, el gerente educativo define las metas, antes establece la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades; el gerente educativo con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar.

La organización: Que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; además el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad con un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno. Esto comprende la determinación de tareas los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

2.3.4. Perfil del líder educativo

Aunque ya se ha descrito el perfil de un gerente educativo, que dicho sea de paso goza también un líder educativo; el perfil del líder que trabaja en un plantel va más allá. Una persona que desee ocupar un cargo en un centro educativo tiene que estar debidamente preparado, con el fin de demostrar su capacidad de líder, para ello el líder educativo debe tener los siguientes conocimientos y cualidades

Conocimientos

Educación Que es lo más fundamental para dirigir un plantel educativo, y se refiere a los conocimientos sicopedagógicos y metodológicos de la planeación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Humanísticos La formación del líder en este perfil tiene que ver con las actitudes y conductas, debe entenderse que en una institución trabajan y se educan personas y que por tanto ese carácter humanístico debe reflejarse en la empatía de trato personal de todos y cada uno que desempeña una función dentro del plantel.

Administrativos Cuando una persona se hace cargo de un puesto, no es solamente para dar las directrices y su fiel cumplimiento, sino que deben estar capacitados para lograr una buena administración con el fin de tener éxito en los resultados.

Cualidades

Amor y vocación educativa Es una de las cualidades de un líder del cual no debe desprenderse y aquello se demuestra en el compromiso efectivo en su vocación y espíritu de servicio a la comunidad educativa y quizá es uno de los factores que contagia al centro institucional, caso contrario difícilmente se ganará el apoyo de los que integran dicho centro.

Creatividad El conformismo es la cualidad que mata espiritualmente a las personas, pero en un líder se torna como la condición fundamental al ejercer una función la creatividad, constantemente tiene que hacer innovaciones o cambios para tomar las decisiones más acertadas y resolver todo tipo de problemas que se susciten al momento a fin de satisfacer las expectativas de la sociedad en la praxis educativa.

Visión de futuro Pocas personas tienen capacidad de visión de futuro, pero el líder su distinción es esta la que le da el ideal bien definido con miras a satisfacer las expectativas, al mismo tiempo que se convierte en el acto motivacional de quienes lo admiran.

Optimismo Cuando un líder está convencido que los problemas son una oportunidad para mejorarlas, decimos existe una fe positiva en su accionar, esto hace que exista confianza en la institución educativa, la misma que se traduce en un entusiasmo en el clima laborar del plantel.

Sinceridad, justicia y lealtad La credibilidad de un líder se ve sustentada en la sinceridad justicia y lealtad en la actitud ante los integrantes de la establecimiento escolar, la misma que tiene como consecuencia el compromiso efectivo en su accionar de entre los miembros de los que conforman la comunidad educativa

2.4. Los valores y la educación

En su esencia, los valores humanos son representaciones cognitivas de las motivaciones humanas; no son percepciones directas de las necesidades ni son otros sentimientos. Los valores son las concepciones, las ideas de la razón nueva forma de lo que es bueno y deseado por un individuo.

No basta pensar para ser cultos es preciso sentir y actuar, existen valores que no se captan en la mente, se intuyen con la sensibilidad y que no lesiona los derechos de los demás. Los valores no son resultado de una comprensión y mucho menos de una información pasiva ni de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto, es mucho más complejo; pues se trata de la realidad objetiva y los componentes de la personalidad expresada a través de conductas y comportamientos.

2.4.1. Características de los valores

Cuando pensamos en nuestros valores, es pensar en lo que es importante para nosotros en la vida; cada uno de nosotros tenemos numerosos valores. Un valor particular puede ser muy importante para una persona pero sin importancia a otra.

Las principales características son:

El valor Se caracteriza por ser como los objetos reales e ideales. Es un ser valioso por eso la conciencia lo aprueba o no.

Objetividad Los valores son objetivos, no dependen de las preferencias individuales, mantiene su forma de realidad más allá de toda apreciación y valorización.

Dependencia Los valores no son independientes, pero esta dependencia no debe entenderse como subordinación del valor a instancias ajenas sino como una independencia del ser, razón esta que los valores hacen siempre referencia a la persona y son expresados como predicaciones del ser.

Cualidad Los valores son independientes de la cantidad, por eso no se puede hacer relaciones cuantitativas.

Jerarquía Los valores se organizan en un jerarquía cuyo grado inferior comprende los valores de lo agradable y desagradable y los grados superiores van de menor a mayor, los valores útiles vitales, los espirituales y los religiosos

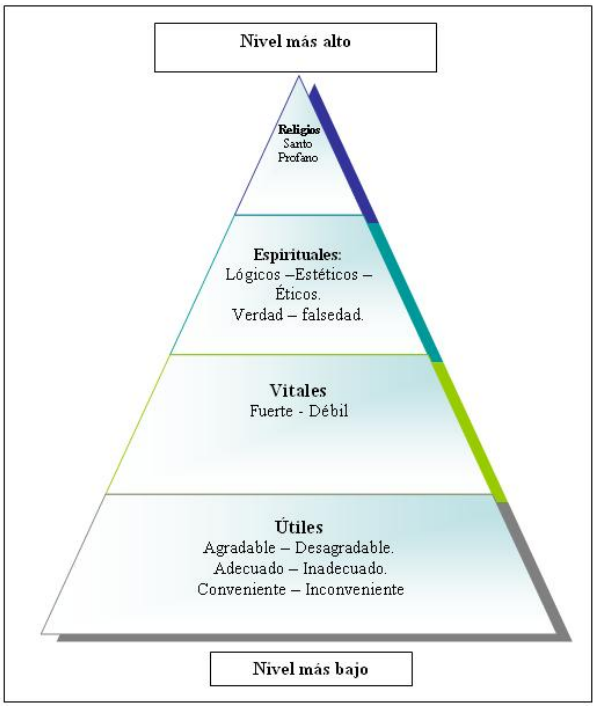


Gráfico 3. Categorización de los valores según Scheler

Fuente: Recuperado el 19 de julio del 2011 http://elfilosofosinfilosofia.blogspot.com/2011/03/axiologia-de-los-valores-segun-max.htm

Según la pirámide, estos valores constituyen la parte fundamental de las cualidades de los seres humanos, sobre las cuales el grado de aceptación de desarrollo de la persona se basa en su praxis, mejorando las condiciones individuales en el campo afectivo.

2.4.2. Educar en valores

Uno de los aciertos de la reforma educativa es y será la educación en valores y sus compromiso con un sistema de valores básicos para la vida y para la convivencia es decir la incorporación evidente en sus proyectos educativos y curriculares de los valores éticos que favorecen y hacen posible una vida más humana a la sociedad;

valores capaces de llenar de sentido la existencia y el proyecto de vida personal de los estudiantes.

Esos valores irrenunciables con los cuales nos podemos identificar y encontrarnos dentro de la sociedad y que son la base de la convivencia social los sintetizamos en el siguiente esquema.

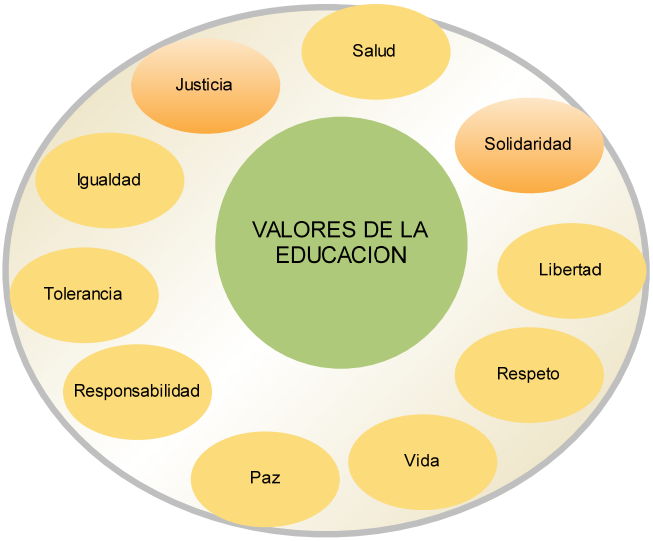


Gráfico 4. Valores de la educación

Fuente: A. Izquierdo (1998). Los Ejes Transversales.

Elaboración: Lcdo. Luis Alberto Mejía

Chavaría (2007) al respecto dice: Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación. (p. 67).

Se trata de integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente, esto significa no solo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse e interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por tanto del comportamiento científico y cotidiano.

Cuando se habla de valores de su formación y desarrollo, se refiere al aprendizaje como cambio de conducta, la competencia se entiende por lo que las personas pueden hacer, es decir sus capacidades; lo que tienen el valor de hacer y los que son, demostrando su personalidad y actitud. En síntesis educar en valores es inculcar, motivar y vivenciar.

2.4.3. Excelencia educativa

Como producto del todo el proceso educativo, el ser humano es lo más importante que cualquier otra cosa material; por eso es una preocupación el velar por su desarrollo espiritual por su vivencia en los valores, para liberarlo del materialismo y consumismo asfixiante en que vivimos.

De continuar con el memorismo de definiciones de virtudes, y nunca poner en práctica, estaríamos haciendo una educación de baja calidad, es por eso que nuestra educación hoy más que nunca debe potencializar nuestras acciones y reflexiones, en esta época estamos venciendo la cultura de la mediocridad de imprevisión. El hombre debe entender que lo que la mente concibe, es capaz de lograrlo. La calidad de la educación en valores depende básicamente de la calidad humana de quién vive esos valores, para ello debemos seguir mejorando.

Los directivos y docentes, debemos en los programas educativos promover una educación en valores si es en verdad lo quieren excelencia. Hay personas ingenuas que piensan que la calidad de educación está dada la cantidad de número de estudiantes, sus instalaciones o medios auxiliares que dispone, o ciertos indicadores instrumentales; debe entenderse que la excelencia de la educación se refiere al resultado.

En la búsqueda de la excelencia educativa preocupa el perfeccionamiento del personal docente, directivos y el número de estudiantes por profesor, para que la eficacia del profesor sea mucho mejor y el entorno del maestro. De esta manera en la educación existe dos elementos fundamentales que son la cantidad y la calidad, la primera es pura existencia, pero la calidad es la esencia de lo que es la educación; en nuestro país los conocimientos van acompañados con cierta enseñanza de valores, pero en la realidad

dan más valor a la cantidad a lo cognoscitivo y dejan a un lado las actitudes y valores.Al respecto pero si hay instituciones (particulares) contadas en que tienen como meta hacer vivir a sus alumnos valores morales, cívicos, religiosos, estéticos de justicia, etc.

En este sentido, la calidad más que un concepto acabado es un proceso en construcción, susceptible de ser perfeccionado. Es un desafío a la excelencia académica y a la pertinencia social, dos grandes referentes de la investigación y tratamiento de la calidad de la educación. Hablar de calidad nos resulta la mayoría de las veces algo subjetivo, sin embargo; en general calidad nos conduce a pensar en algo bueno, adecuado, superior que es la enseñanza y práctica de valores.

Una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona intelectual, social, afectiva, moral y física para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad como lo político, económico y social

La calidad de la educación gira en torno a la satisfacción de las necesidades sociales, y se evalúan en relación al grado en que el sistema educativo responde a las demandas de la población; se entiende que el sistema educativo debe adecuarse a los requerimientos culturales, regionales o de grupos étnicos particulares. La calidad de la educación estará dada por la incorporación al currículo de elementos que han sido demandados por la comunidad y valores que representan la identidad de la población.

2.4.4.- Los valores en los planteles educativos

El tratamiento de los valores en el aspecto académico de los planteles educativos es importante, pero es lamentable decir que se habla de manera abstracta y deja en libertad al maestro para que los aborde desde su punto de vista, e ahí nace un gran problema ya que frente a un aspecto existente diferentes puntos de vista, según la madurez y los valores que maneja el profesor son las apreciaciones, por tanto, estaríamos en una ruta sin fin.

La reforma curricular muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, entre estos valores que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada. Educar en valores significa contribuir a la función integradora del

individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir; a la autorregulación sobre la base de fines conscientes lo que está por supuesto en interacción y en dependencia de la realidad social. Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, estos constituyen el contenido del sentido de vida y de la concepción del mundo, permiten la comprensión la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades; la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador sino también del educando, quién debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos y actitudes las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Para ello debe haber una filosofía educativa que formule los objetivos, contenidos a estudiarse y una metodología vivencial que nos habrá caminos de acción que nos de líneas como enseñar valores, con el ejemplo se determine actividades escolares en el aula y fuera de ella que conduzcan a una formación integral del alumno. Debe establecerse una pedagogía con medios para suscitar valores; ese algo que permita cimentar bien su personalidad que oriente que de sentido a la vida de los estudiantes, todo ello partiendo del criterio que el inicio de los valores, es el ser humano como tal; y que éste es el eje de todo proceso educativo formativo de tal manera que el principio y el fin de la gestión educativa es justamente reconocer y fortalecer la valía y dignidad del hombre y mujer como personas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La Presente investigación se desarrolló en el colegio Técnico "Victoria del Portete", ubicado en la Provincia del Azuay, cantón Cuenca, Parroquia Victoria del Portete fundado el 10 de mayo de 1979, es de jornada matutina, desde hace seis años (2006), viene funcionando la especialidad de **"**TRANSFORMADOS Y ELABORADOS LÁCTEOS", antes de los años indicados existía la especialización de "Agropecuaria"; esta institución es de tipo fiscal actualmente su modelos pedagógico esta dado por el constructivismo; posee 96 estudiantes distribuidos en seis aulas desde el octavo de básica hasta el tercero de bachillerato.

A nivel de directivos, docentes, se aplicó la investigación al 100% (18) de la población, de los estudiantes se eligió a 20 y de los padres de familia a 15 representantes.

Tabla 1

Personal docente de la institución colegio "Victoria del Portete" clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	Porcentaje
Menor de 45 años	3	13%
46-50 años	6	31%
51-55 años	2	13%
Más de 56 años	7	43%
Total	18	100%

Fuente: Colegio "Victoria del Portete

Elaboración: Luis Alberto Mejía. Año Lectivo 2011-2012.

Al observar la tabla, apenas hay un 13% de docentes que son menos de 45 años, lo que da a entender que existe muy poco personal que estén en la edad de dar expectativas futuras; con igual porcentaje están aquellos que se ubican entre las edades que fluctúan entre 51 a 55 años, un 31% están entre los 45 a 50 años de edad;

pero lo más sorprendente es que un 43% que es casi la mitad del porcentaje se ubican en la edad que supera los 56 años, quizá estos posiblemente serán algunos de los factores que interfieren en un mejor proceso educativo, por su resistencia al cambio.

Tabla 2

Personal docente de la Institución colegio "Victoria del Portete" Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje
Femenino	9	50%
Masculino	9	50%
Total	18	100%

Fuente: Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Alberto Mejía.

En la tabla preliminar, existe una equidad de género pues coincide que 50% son hombres y 50% son mujeres, esto quizá es un factor muy destacable dentro del grupo

Tabla 3

Personal docente por título académico

Título académico	Frecuencia (f)	Porcentaje
Título Docente : Ciencias de la Educación	11	61%
No Docentes (Ing. Veterinaria y Química.)	4	22%
Bachilleres	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Colegio "Victoria del Portete

Elaboración: Luis Alberto Mejía. Año Lectivo 2011-2012.

Según la tabla precedente, nos indica que más de la mitad del porcentaje (61%) tienen título docente, entre ellos están ubicados algunos profesores de educación primaria (2),

es decir que no tienen los títulos acorde al nivel secundario, luego tenemos a 4 profesores que no tienen título docente (22%) que son profesionales en veterinaria y zootecnistas como también ingenieros químicos; finalmente existen 3 profesores (17%) que no poseen títulos académicos y son las bachilleres en comercio y administración, en ciencias sociales y manualidades.

Tabla 4

Estudiantes de la institución Colegio "Victoria del Portete" clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje
Femenino	10	50%
Masculino	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Alberto Mejía.

Para los estudiantes se consideró aquellos que tienen cierta característica de líder en los cursos primero de bachillerato se ha escogido 6 alumnos, 7 de segundo de bachillerato y 7 del tercero de bachillerato, así mismo del total de la muestra, el 50% son del sexo femenino y del masculino el 50%, todos de la única especialidad que hay al momento en la plantel, elaborados y transformados lácteos.

Tabla 5

Estudiantes por especialidad

Transformados y Elaborados Lácteos	Frecuencia (f)	Porcentaje
Primero de Bachillerato	6	30%
Segundo de Bachillerato	7	35%
Tercero de Bachillerato	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Alberto Mejía

Al respecto de la tabla detallada debo indicar que el plantel posee una sola especialidad de Transformados y Elaborados Lácteos, de la cual se ha considerado investigar a los estudiantes del bachillerato, tal como indica las frecuencias y porcentajes; para el efecto se apreciaba los dotes de liderazgo para ser elegidos para las encuestas

3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de este trabajo fueron las encuestas, entrevistas y la observación de documentos curriculares La entrevista y encuesta fue dirigida a la rectora y vicerrector y su objetivo fue determinar el grado de liderazgo gerencial que se ejerce en la administración educativa en el colegio "Victoria del Portete" El objetivo de la encuesta realizada a docentes fue comprobar el tipo de de liderazgo que tienen durante la labor y educativa y su relación con los directivos, padres de familia y estudiantes; para padres de familia y alumnos el objetivo fue el de establecer el nivel de aceptación de la administración de las autoridades principales, así mismo mediante la aplicación de una encuesta.

Para los investigados dicho instrumento consta del título a quienes va dirigido la encuesta, a continuación se da las instrucciones de la forma como tiene que ser llenada el cuestionario, luego se solicita los datos informativos de la institución en la cual se labora, finalmente se expone en consideración el cuestionario, con preguntas abiertas, cerradas de falso o verdadero (si, no) y de alternativas

En cuanto a la entrevista a las dos máximas autoridades del plantel, se plantea un cuestionario de 8 preguntas, en la cual el objetivo fue auscultar el criterio que tienen entre las dos máximas representantes sobre valores y liderazgo y la forma cómo actúan ante eventuales conflictos en el centro educativo.

3.3. Método y procedimiento

Para hacer efectivo la recolección de datos se utilizó ciertos métodos y procedimientos de investigación tales como.

Investigación de campo Porque la averiguación se la realizó en el lugar donde se producen los acontecimientos, es decir en el colegio "Victoria del Portete".

Documental-bibliográfica Por que se empleó para identificar, ampliar, profundizar y establecer mediante teorías planteadas por diversos autores en la documentación bibliográfica, las causas que limiten la gestión y liderazgo en la administración educativa.

Considerando el nivel de conocimiento tenemos.

Investigación descriptiva ffue la más empleada en el proceso de elaboración de este trabajo, con el fin de identificar el rol del líder gerencial y analizar su incidencia en el proceso educativo.

Investigación explicativa. También ocupa un lugar destacado para explicar el análisis de los estudios que van más allá de una sencilla descripción de conceptos o fenómenos sobre el modelo de liderazgo gerencial y valores en el mejoramiento de la administración educativa.

Por el período de tiempo

Retrospectiva y prospectiva Fundamento básicos son las situaciones históricas que me ayudó en analizar los hechos del pasado para establecer conclusiones y luego comparar con la situación actual.

Transversal Porque fue aplicado para un período de tiempo establecido año lectivo 2011-2012

En relación a los métodos que se utilizó tenemos

El inductivo – deductivo Es un método mixto, en el cual la inducción y la deducción se complementan en el presente trabajo a la hora de realizar los análisis particulares y generales en el estudio de un conjunto de casos para luego llegar a la realidad o verdad, comprobarla y aplicarla.

Histórico – lógico Se ha considerado su aplicación en el sentido del estudiar desde una perspectiva histórica una realidad, recurriendo a las fuentes primarias y secundarias en la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete” para la reconstitución de la misma.

Analítico – sintético Este método ayudo a desagregar el problema para proceder a seleccionar las estrategias más idóneas que estaba al alcance y formarme un juicio de valor, y así tener más conocimiento de la situación.

Método estadístico De gran utilidad en la organización de la información, en especial al momento de la tabulación de datos al mismo tiempo que da validez y confiabilidad a la investigación, como también servirá para la organización de la información en tablas estadísticas.

En cuanto a las técnicas e instrumentos

La lectura Ha sido uno de los aportes más imprescindibles utilizado para análisis y selección de todos los contenidos que aportaron para la estructuración teórica sobre gestión liderazgo y valores en el colegio “Victoria del Portete”.

Cuestionario Este instrumento fue empleado en la obtención de la información, al personal directico, docente, padres de familia y estudiantes mediante encuestas y entrevistas.

La observación Técnica que me ayudó a recabar y nutrir de información directa por ser parte de experiencias vividas en el centro educativo “Victoria del Portete”. **Entrevista** Técnica aplicada a dos principales directivos (rectora, vicerrector) para recabar información respecto a la administración educativa del plantel referente a liderazgo y valores y la solución de problemas

Encuesta Otra de las técnicas empleadas en directivos, docentes, dicentes, personal administrativo y padres de familia, que mediante sus respuestas facilitan la tabulación estadística de datos, para su posterior interpretación.

Fichaje Esta técnica fue aplicada para recolección de la información bibliográfica de los diferentes documentos en la elaboración especialmente del marco teórico.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1. El manual de organización

Si consideramos que al accionar de cada uno de los que conformamos la comunidad educativa “Victoria del Portete” está basada en la ley de educación y reglamento, pues estas son las que dinamizan un ente organizacional, es así que existir un manual de organización como tal, no existe en la realidad, más bien las directrices están apegados a las funciones específicas de cada una de las personas que ocupan los distintos puestos o cargos departamentales; todos los que laboramos estamos sujetos, unos a la ley orgánica de educación intercultural (LOEI),a la ley orgánica de servicio público (LOSEP) y otros al código de trabajo y sus reglamentos respectivos, de acuerdo a la función que desempeñen(docentes, administrativos y de servicio)

De esta manera la rectora como primera autoridad entre otras cosas entre sus deberes y atribuciones es la que coordina todas y cada una de las actividades docentes y administrativas, especialmente las financieras, además convoca periódicamente a sesiones al inicio y final del año para la presentación y aprobación del plan estratégico institucional; como también para la presentación del informe anual de actividades. Además de poner a disposición las leyes y reglamento a disposición del centro educativo.

El vicerrector, coordina preferentemente en el campo académico y demás funciones en base a ley y las recomendadas por la primera autoridad.

Como lo manifestado todas las otras dependencias o departamentos funcionan casi con el mismo mecanismo según pertenezcan al tipo de legislación

En cuanto a los profesores podemos relacionar su trabajo en lo que tiene que ver con la docencia misma y las reuniones que por ley corresponde. (Juntas de curso, directores de área, juntas de área, etc.)

Como vemos la carencia de este instrumento tan importante hace que varias de las cosas a ejecutarse se improvisen y se apliquen sin previo conocimiento y hasta a veces se realicen funciones que no las pertenecen

4.1.1.2. El código de ética

El aprendizaje de los principios básicos de la convivencia humana se inicia en el seno familiar y continúa en la vida escolar de las personas, es deber de cada institución diseñar y ejecutar estrategias que fomente su práctica. El manual de convivencia tiene criterios que han surgido del común acuerdo entre los integrantes de la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete” y cuya adopción y verificación es fruto y reflejo del ejercicio de la democracia participativa al interior de la institución. El manual contiene derechos y deberes de todos los estamentos que conforman la nuestra institución, los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana, implica el reconocimiento de las condiciones mínimas que debe ser garantizada a todas las personas. Los deberes, son comportamientos exigidos por la sociedad en su conjunto a los individuos para posibilitar el desarrollo de la libertad y de la dignidad humana.

En este sentido con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el acuerdo 182 de mayo de 2007 se conforma el comité institucional para la elaboración del manual de código de convivencia del colegio “Victoria del Portete” que permita que los deberes y derechos consensuados a nivel de la comunidad educativa estén orientados a la apropiación como compromiso, más no como imposición, por tanto, la implementación de este código de convivencia, (código de ética), tiene por objeto promover la acción conjunta de los actores del proceso educativo en reconocer y garantizar nuestros derechos y deberes, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación y que procuren el progreso de los niveles de solidaridad, igualdad, justicia, democracia y convivencia respetuosa, que nos sirva como medio para lograr los objetivos de la educción, formar individuos que ejerzan sus deberes y derechos como ciudadanos ejemplares.

Al respecto cabe señalar que desde hace tres años (2009) se viene elaborando dicho instrumento, pero cada vez que hay cambios administrativos ya sea a nivel de

supervisión o autoridad del plantel se establecen modificaciones que hasta la fecha de elaboración de este diagnostico y análisis de mismo, aun no ha sido aprobado por las autoridades competentes, razón por la cual no ha existido una socialización de este documento importante, al mismo tiempo que repercute en los valores y liderazgo de los que se educan y pertenecemos a esta institución.

4.1.1.3. El plan estratégico

Como toda institución educativa, el plan estratégico es el que nos va a conducir mediante las acciones el cumplimiento de los planes operativos, a fin de llegar a los objetivos planteados y por ende al cumplimiento de la misión y visión institucional; de igual manera el reglamento de educación dentro de las atribuciones (art 148, lit. a) del consejo directivo sostiene que dicho organismo debe elaborar el plan institucional y el rector dentro de sus deberes y atribuciones (art, 136, lit. b) presentar al departamento respectivo de la dirección de educación. Pues en nuestro caso se limita únicamente a la presentación de las planificaciones por parte de las comisiones permanentes (comisión de asuntos sociales, deportes, disciplina, y técnico pedagógica), agregando los planes curriculares de las áreas instrumental, técnico profesional, desarrollo personal y científica las mismas que son presentadas a la dirección de educación para el año lectivo en curso.

4.1.1.4. Plan operativo anual (POA)

Sabiendo que el plan operativo anual es un instrumento de planeamiento de corto plazo que facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos en el plan estratégico institucional mediante la programación de actividades y sus respectivos responsables para su cumplimiento, y además es una atribución más (art 149, lit. a) del consejo directivo según el reglamento de educación, establece su elaboración para poner en consideración de la junta general para sus respectiva aprobación y su envío a la dirección de educación; al respecto debo indicar igual que el plan estratégico es una falencia que tiene la institución.

Un verdadero plan operativo anual no existe en el centro educativo y es una de las deficiencias más dentro de los instrumentos de gestión que adolece nuestra institución,

razón esta y las demás antes descritas por la que en el plantel no exista un verdadero liderazgo en la administración educativa.

Quizá puedo decir que el POA del plantel se circunscribe más al cumplimiento lo que año tras año la dirección provincial del Azuay envía a las diferentes instituciones para su cumplimiento un cronograma de actividades y en base a ello se realizan breves modificaciones para su ejecución.

Antes debo indicar que para el presente periodo escolar 2011-2012 se está obligando la elaboración presentación y cumplimiento de este instrumento curricular tanto a directivos como a docentes por parte de la dirección de educación.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

De acuerdo con el decreto ejecutivo Nº 1786, que establece la reforma curricular del bachillerato en el Ecuador; acuerdo ministerial Nº 3425 y 0334, que regulan el bachillerato técnico en los colegios, y el acuerdo 382-11 conmina entre otros aspectos la elaboración del plan estratégico institucional con el fin de dar un modelo de administración organizacional y funcional a la entidad educativa.

Es así que si realizamos un breve análisis de los instrumentos de gestión anteriores en su inserción como parte esencial de la vida y desarrollo de la institución, vamos a deducir que el PEI es un documento de mayor envergadura y porque no decir uno de los más importantes que los anteriores, ya que este instrumento nos va indicar el punto de partida hacia donde queremos llegar, pero lamentablemente su inexistencia nos lleva a concluir que no hay documento guía que nos señale la verdadera dirección de nuestra institución, por tanto misión y visión del plantel quedan rezagados a un segundo plano ya que estos dos aspectos son los ejes centrales en su elaboración.

4.1.1.6. Reglamento interno

Las instituciones educativas de manera autónoma se rigen por un reglamento interno para el cumplimiento de funciones, deberes y derechos de los integrantes de la comunidad educativa, a lo que legamente es el consejo directivo el que debe elaborar o establecer sus reformas (art 149, lit. b) para conocimiento del personal docente y luego ser enviado a la dirección de educación

En relación a este instrumento legal de la institución debo manifestar que es otro de los documentos como el código de convivencia que han sido debidamente elaborados, con sus respectivas reformas, pero su aprobación por las autoridades; no han dado hasta le fecha de elaboración de este diagnostico (2011) el visto bueno para su ejecución razón por la que todavía sigue en vigencia aquel del 28 de agosto de 1988, recalcando entonces a ciencia cierta que el reglamento actual ha permanecido y ha estado vigentes durante toda la existencia del plantel, sin el más mínimo interés por las autoridades educativas de la dirección de educación en apoyar y aprobar sus reformas.

De lo dicho, si se puede destacar la elaboración y aprobación del plan de transformación institucional (PTI); es un documento basado en el desarrollo de una serie de proyectos relacionados al plantel, su cumplimiento está dado por tres fases, siendo la última el cumplimiento del POA, pero este es a nivel de proyectos específicos, basados en una serie de descriptores, y que son desarrollados por todos los profesores, de acuerdo a las áreas de gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relación con el entorno) seleccionados; este documento viene ejecutándose desde hace dos años (2010) aproximadamente.

En este escenario el plan de transformación institucional, se constituye en el referente del crecimiento institucional el cual se forma en un campo de acción para todos los actores del quehacer educativo, conducente a la elaboración de políticas y estrategias de planeación, evaluación, cambio y liderazgo institucional.

El objeto de este P.T.I. está enmarcado en los procesos formativos que convergen al centro como entidad de educación técnica, su concepción y formulación se ha concebido para ser desarrollado en un periodo de tres años contados a partir del año lectivo 2009-2010.

Como vemos cada uno de los instrumentos de gestión antes detallados, influyen necesariamente en la administración educativa del colegio “Victoria del Portete”, por lo que su elaboración por autoridades y los que conformamos el mencionado centro de formación se hace inevitable hoy más que nunca para ir ubicándonos en la consecución de metas y objetivos planteados, además será este uno de los problemas

básicos a ser considerados para una buena gestión de liderazgo y valores que tanta falta lo hacen a esta noble institución.

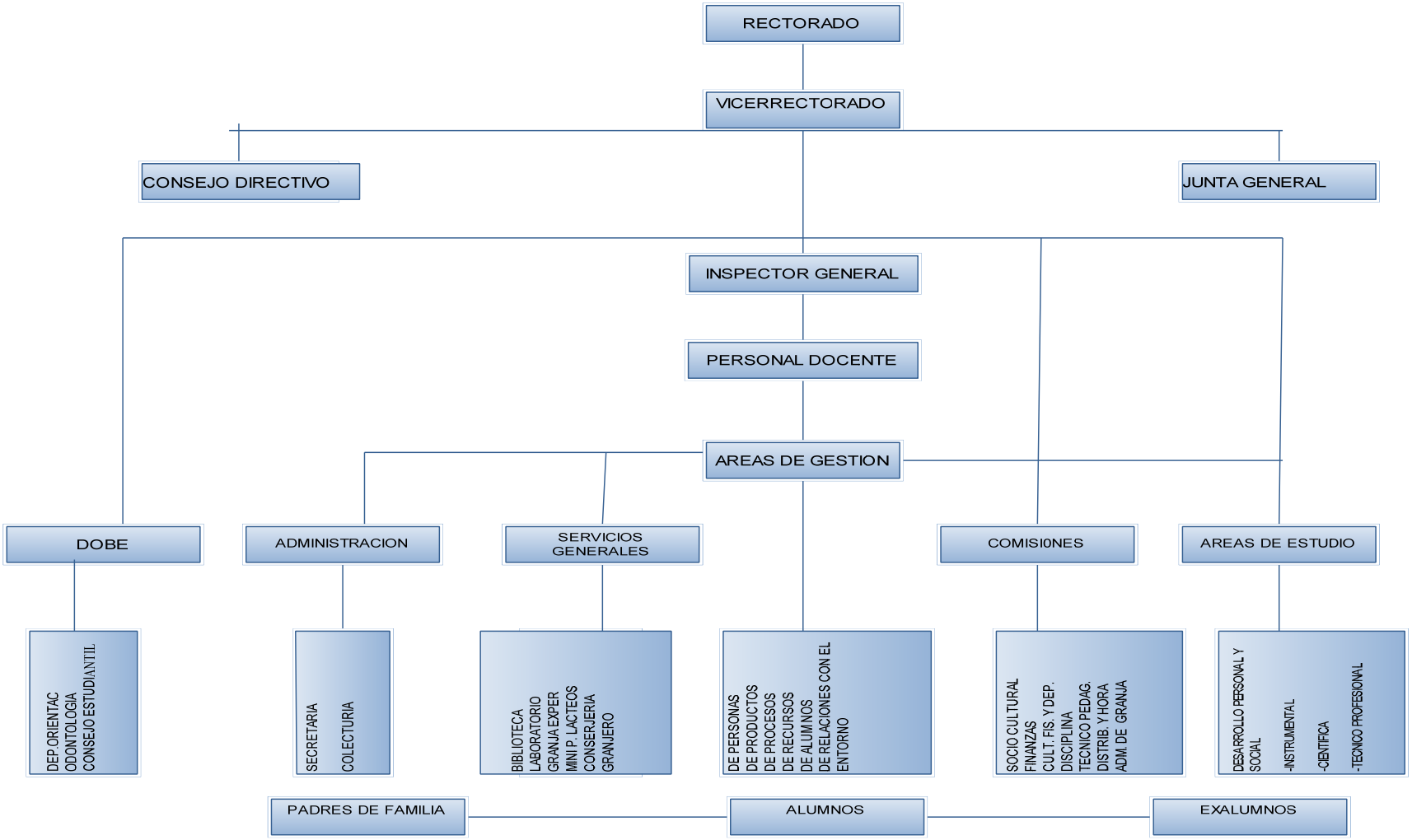
4.1.2. Estructura organizativa del colegio "Victoria del Portete"

4.1.2.1. Misión y Visión

Colegio "Victoria del Portete". (2010). Plan de Transformación Institucional.Nuestra Institución se propone accionar para que al cabo de 3 años eleve el nivel de prestigio, mediante una educación de calidad participativa y democrática, basada en principios y práctica de valores, desarrollo de destrezas, competencias y capacidades cognitivas, que faciliten la consulta y la toma de decisiones dentro de un marco de equidad y respeto mutuo, permitiendo la formación de un estudiante con una sólida preparación teórico-práctica y con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad e insertarse exitosamente en el mundo del trabajo.

Visión. Somos el Colegio Victoria del Portete, Institución de dedicada a la formación de juventudes en la parroquia Victoria del Portete; nuestra misión es desarrollar una educación integral con la práctica de metodologías activas, participativas y el mejor aprovechamiento de los talentos humanos, técnicos, materiales y económicos, a fin de optimizar las capacidades intelectuales; desarrollar actitudes y valores para que nuestros estudiantes sean entes útiles al desarrollo social y al crecimiento económico del País*(pp. 6-7)*

Debo señalar que no hace más de tres años (2009), las filosofías de la misión como la visión nos existían sino más bien estas se redactaron al momento de elaborar el Plan de Transformación Institucional (PTI) que fue de carácter obligatorio para todos los planteles del país, esto nos da a entender que prácticamente la institución no tenía el rumbo o la brújula a seguir, entendiendo que tanto la misión como la visión en cualesquier empresa y porque no decir de una institución educativa es la base fundamental que da direccionalidad o sentido la quehacer humano. Una de las posibilidades para que suceda esta situación es que muchas de las autoridades que han pasado por la institución, han sido por subrogación ya que desde su existencia (1979), han estado solo encargos, con escasos titulares por lo que poco o nada se hacía por definir la visión o misión institucional.



4.1.2.2. Organigrama

Fuente: Código de convivencia (2011) colegio “Victoria del Portete” (p. 5)

El organigrama precedente ha sido uno de los últimos elaborados por cuanto desde hace aproximadamente seis años (Acuerdo No. 0940, de fecha 7 de junio de 2006) existe la especialidad en TRANSFORMADOS Y ELABORADOS LACTEOS es así que durante los 34 años de funcionamiento del plantel han existido algunas especialidades tales como artes industriales, pecuario, agropecuario, a ello se agregado un segmento muy importante referente a las áreas de gestión.

A pesar de existir un alto desarrollo cuantitativo en todos los sentidos, persisten serias dudas acerca de la verdadera misión de la entidad que oferta el bachillerato técnico, en relación a la función que ésta debe cumplir ante la sociedad, frente a la calidad de su malla curricular y el perfil de sus egresados; y finalmente sobre el papel que debe desempeñar la educación técnica frente a la modernización y desarrollo, por lo tanto; acorde a lo planteado, el plantel debe transformarse en un polo de desarrollo de la zona y sociedad ecuatoriana para lo cual el estado debe proporcionar todas las herramientas y recursos a fin de que se transforme en una institución modelo, orientada a la excelencia académica con la posibilidad de competir en el medio nacional e internacional, lo que se puede lograr a través de un plan que integre todas las áreas de gestión acorde con las exigencias del entorno socio-económico.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Funciones de las áreas

Instrumental:

- Utiliza adecuadamente lenguaje y comunicación en el proceso educativo
- Posee pensamiento lógico, algoritmo y categorías.
- Utiliza programas básicos de computación.

Técnico profesional

- Domina las ciencias productivas y sistemas de aprovisionamiento
- Domina técnicas y normas de conservación de alimentos.
- Domina técnicas básicas de servicio y preparación de derivados lácteos
- Tiene conocimiento básico de administración y comercialización en pequeñas empresas.

Desarrollo personal social:

- Explica acontecimientos sociales, culturales, económicos y políticos.
- Práctica valores sociales y positivos para el trabajo.
- Práctica cultura física de forma preventiva.

Científica

- Facilita la interrelación de aprendizajes de carácter científico técnico y funcional.
- Los conocimientos se conceptualizan como agrupaciones de contenidos afines, que se organizan desde lo más global hasta lo más específico.

Departamento de orientación

El departamento de orientación, está constituido por una sola persona que es la directora, quién trabaja en coordinación con los directivos del plantel y docentes, su función está relacionada con el proceso educativo, su vínculo social con los integrantes de la comunidad educativa, con los problemas del aprendizaje para el mejoramiento o superación de los fracasos escolares, además tareas específicas propias de que determinen los directivos; en otras palabras, previene y detecta los problemas de distinta naturaleza, con el fin de integrarlos mediante el asesoramiento y capacitación a todos los que hacemos la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete”, y más elementos del ámbito local para la sustentación de charlas, conferencias, festividades destinadas a elevar el nivel educativo y formativo, tanto de los alumnos como de los maestros.

Departamento de odontología

Dirigido por un especialista de la rama, donde sus funciones se centra en la prevención, atención y rehabilitación en el campo de la salud buco-dental y en la enseñanza de técnicas de cepillado. Para su mejor organización lleva fichas y odontogramas de cada uno de los estudiantes tratados y también de los miembros de la comunidad.

Su función es complementada con la coordinación del DOBE, en la presentación de carteles informativos e ilustrativos para el personal docente y dicente.

Secretaría

Entre otras en el departamento se cumplen funciones como la recepción de las calificaciones de los exámenes por medio de un sistema integrado, además entrega y recepta certificados convalidados por la autoridad máxima de la institución, a ello se suma la organización del archivo del mencionado departamento, y finalmente realiza otras funciones como manda la ley entre ellas la participación como secretaria de la junta de área y la elaboración de memorándums, matrículas de año, actas de grado, solicitudes por profesores, alumnos en general, ex alumnos y padres de familia.

Colecturía

La funcionaria de este departamento elabora los roles de pago del personal que labora en la institución, como también , liquidación del impuesto a la renta, prepara planillas de aportes al IESS, y servicios básicos ejecuta la codificación de bienes en coordinación con la comisión de finanzas y en la entrega recepción de bienes, en fin contabiliza las operaciones financieras de la institución, debo antes indicar; que como el platel funciona como unidad ejecutora de la zona, también dicha funcionaria entrega las asignaciones a las instituciones escolares (escuelas) a sus cargo.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Cada una de las dimensiones que a continuación se detalla, manifestaré que solamente se realiza de manera empírica, e instintiva por todos y cada uno de los que integramos la comunidad del colegio “Victoria del Portete” y que por tanto no están establecidas en documento alguno de la institución, capaz de darnos los lineamentos para su ejecución, razón esta por la cual la comunidad tiende a tener cierta desconfianza de la institución como tal, en especial el grado de conocimientos que poseen los alumnos al egresar. Explicaré lo más sintético de la forma como estas han sido consideradas en el proceso educativo.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Están consideradas en esta dimensión, los docentes, estudiantes, los contenidos, la enseñanza-aprendizaje. Estos aspectos mencionados han estado siempre presentes durante el proceso educativo, donde el docente, actor fundamental, se limita únicamente a elaborar la programación de de nivel de concreción Institucional, y a partir de ello se realiza la selección de contenidos a enseñar (plan de unidad didáctica), en especial lo que se considere pertinente para ello.

En cuanto a los valores existentes en esta dimensión se ha observado que hay mucha irresponsabilidad de los alumnos en el cumplimiento de tareas intra y extraescolares, y también en la impuntualidad; razones más que suficientes para que el nivel académico sea deficiente a pesar de los esfuerzos realizados por algunos maestros en la enseñanza-aprendizaje, dije algunos por que también existen docentes que no crean el ambiente escolar adecuado para impartir los conocimientos, por tanto no se dan el tiempo suficiente para la planificación de las lecciones, reluciendo de manera visible aquella educación tradicional donde reina la ausencia de recursos didácticos y pedagógicos.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Donde hay organización los resultados son positivos y halagadores, en el aspecto educativo, y por ende la actitud se verá reflejada en la mejora del nivel académico; y lo más lógico sería que en la comunidad educativa desarrollemos los procesos de manera organizada , pero lamentablemente nos hace falta ese principio organizacional, ya que cada uno hace lo que más cree conveniente y hasta a veces dando un giro de 180° a las planificaciones anuales, este aspecto favorece muy poco a la profesionalización docente, lo cual repercute en un aislamiento con los otros actores de la educación(estudiantes, padres de familia).

Esta dimensión nos debería ofrecernos un verdadero marco de sistematización y análisis de la estructura organizacional y operacional que dan sentido a la funcionalidad de la institución, pero sucede lo contario; no se valora el desarrollo de la capacidades individuales o colectivas y así se pierde las finalidades educativas

institucionales que son las que dan sentido a la estructura organizacional y operacional.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Relacionada al uso correcto y eficiente de los recursos económicos, a ello le sumamos las acciones para propiciar la gobernabilidad de la institución. Ahora bien, la parte administrativa no solo se ve en el manejo de los recursos económicos, sino tiene que estar basada en los objetivos de la institución, en cuanto a la administración de los recursos humanos en relación a sus competencias; agregando a ello los recursos materiales sobre lo que existe y lo que hay que conseguirlos, horarios de trabajo, cronogramas y más concreciones.

Es en esta dimensión se tienen que dar los procesos técnicos de administración para poner en marcha el proyecto educativo y tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades; entonces, promueve efectos perjudiciales que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento del plantel

Es así que esta dimensión ha sido otro de los elementos que repercuten en la estructura organizativa, y que muy poco o casi nada se sabe de los presupuestos que la institución destina para la implementación, o si se lo hace no hay una verdadera planificación para la optimización de dichos recursos y la utilización adecuada y operatividad de los mismos.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Es la dimensión que corresponde a tener mayor participación en la medidas institucionales, aquí juega un papel importantes las acciones que deben ser tomadas en relación a los problemas que aquejan al centro educativo; así mismo es necesario considerar la cultura y nivel académico que de una u otra manera afectan a la toma de decisiones.

En el colegio “Victoria del Portete”, puedo decir a ciencia cierta que existe poco interés de la comunidad por un adelanto a nivel educativo en la institución, sus presencias más bien se limitan a la recepción de sugerencias de directivos y profesores y muy poco aporte de la comunidad, al respecto debo agregar que es una comunidad problemática ya que ni las mismas autoridades de la parroquia se suman para cambios estructurales en el ámbito educativo.

En cuanto a los valores, estas vienen dadas por su cultura y formas de pensar y vivir de los integrantes de la comunidad la misma que no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias.

He dejado en esta última parte a manera de justificación sobre las falencias que se han dado en grado diferente entre una y otra dimensión, y es que la comunidad poco o nada valora el tener una institución educativa a su servicio, además se complementa el nivel socio económico de los padres de familia que según estudios en su mayoría es de medio abajo, de igual manera el nivel de estudios es muy elemental quizá llegando hasta un séptimo de básica en un alto porcentaje , finalmente la migración factor que se da a nivel del austro,.

También un gran porcentaje de docentes que toman a la actividad educativa no de una manera responsable, quizá deduzco porque muchos de ellos no tienen la profesionalización de docentes (no docentes y bachilleres) y el proceso educativo resta en su calidad. Culmino este testimonio por que en el plantel no existe por largo tiempo autoridades titulares, que solo hemos ocupado los cargos por subrogación por pocos años, también son parte del problema las autoridades provinciales por no tomar con el mismo interés por ser un plantel de carácter rural, que como lo hacen con los planteles urbanos.

Aspectos como los descritos influyen necesariamente en las diferentes dimensiones como la falta de instrumentos de gestión que posibiliten el horizonte hacia donde queremos llegar, parte de este elemento se describió en la parte referente al diagnóstico Institucional.

Si todos los que hacemos colegio “Victoria del Portete” nos dirigimos hacia metas y objetivos comunes, esto servirá para aprovechar al máximo las competencias individuales, al mismo tiempo que nos ayuda a fortalecer al equipo de trabajo; entonces será el **clima escolar** el requisito básico para realizar una buena gestión y administración educativa, tanto en gerencia y liderazgo como en valores.

4.1.3. Análisis del FODA.

En una empresa cualesquiera es necesario hacer un estudio de la situación actual en la que se encuentra inmersa, dentro de este aspecto vale recordar que hoy en día estamos hablando de las EMPRESAS EDUCATIVAS, en este sentido refiriéndose a que son lugares donde en vez de producir objetos que van a estar al servicio del hombre, estas; se encargan de promover la formación integral del individuo, convirtiéndose así en una inversión para un país y sociedad en general, capaz de mejorar el desarrollo situacional y actual de los pueblos.

El análisis tanto externo como interno de colegio “Victoria del Portete”, nos hace concluir que no se libera de lo que tanto empresas como instituciones deben tener claro, es decir lo poseen como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la sociedad en general lo presenta.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas

Matriz 1

Fortalezas	**Debilidades**
Predisposición del personal docente y administrativo para mantener buenas relaciones con los padres de familia.	El plantel no cuenta con planes de capacitación sobre liderazgo y valores para el personal que labora.
Docentes predispuestos a tener un liderazgo en las actividades pedagógicas y administrativas en la institución	Desinterés del personal administrativo y docente en la elaboración o mejora de instrumentos curriculares que puedan

educativa Docentes imparten el proceso educativo en busca de liderazgo y valores en los estudiantes. Preocupación de los docentes por mantener buenas relaciones humanas como paradigma en la formación de juventudes mediante liderazgo y valores." Optimismo por parte de los padres de familia a en que mejores la situación actual de establecimiento Confianza en padres de familia y estudiantes en que el nuevo modelo de gerencia educativa contribuya a la mejora de imagen institucional.	evidenciar la gestión de liderazgo y valores Formación de profesionales no competitivos, no emprendedores e investigativos en gerencia educativa Falta de autoridades titulares con capacidad de liderazgo y valores en la administración educativa Bajo nivel de producción académica y científica de los docentes en la formación de valores y liderazgo Falta de comunicación con los directivos y estudiantes de la institución educativa Carencia de imagen de liderazgo en las autoridades del establecimiento educativo ante la comunidad educativa Ausencia de motivación antes y después del proceso educativo por parte del personal docente en relación a la formación y práctica de valores Carencia de un modelo de gerencia educativa que trate de llevar las riendas acertadas en el mejoramiento de una educación eficaz y eficiente en calidad. Existe celo profesional y rencillas entre docentes

Oportunidades	Amenazas
Conservación y práctica de tradiciones y costumbres autóctonas Práctica de valores y normas de convivencia social Estudiantes con ausencia de sus padres logran superar la deficiencia de valores en el proceso educativo por medio de las participaciones en diferentes eventos organizados por la institución y la comunidad en general. La provincia registra un vacío de liderazgo colectivo, desarrollo institucional y capacidad de promover procesos sociales relevantes que coloquen al colegio en una posición importante	Alto índice de hogares desorganizados por la migración y alcoholismo que contribuye a la escasa comunicación y formación de valores en los estudiantes Escaza información de la existencia de redes sociales como estrategia de aprendizaje en la mejora de la calidad educativa. Cambio constante de las autoridades educativas. Carencia de valores morales de la sociedad actual. Bajo status social del docente (baja autoestima).

Fuente: Observación y diagnóstico a la comunidad educativa del Colegio "Victoria del Portete"
Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

De acuerdo al análisis interno y externo mediante el FODA, observamos la importante que ha sido su elaboración en la detección de aspectos que de una u otra manera afectan al desarrollo de un liderazgo y valores en la institución, pues; un gerente educativo no basta con la simple detección de situaciones adversas a la institución sino su capacidad de enrumbar hacia la solución en base a un liderazgo auténtico que implique cambios notorios a nivel de comunidad educativa; e ahí que este estudio nos sirve como un diagnostico o radiografía misma del colegio "Victoria del Portete", pues en base a ello las actuales y futuras autoridades deben dejar a un lado el conformismo que tanto mal hace a la institución educativa.

4.2. Resultado de encuestas y entrevistas.

4.2.1. De la encuesta a directivos.

Los resultados que a continuación presento, han sido producto de las encuestas y entrevistas aplicadas en el colegio “Victoria del Portete” que es de tipo fiscal, situado al sur oeste de la provincia del Azuay. Actualmente posee la especialización de Procesados y Elaborados Lácteos, luego de una serie de cambios efectuados por las autoridades por el cambio de especialización, para el año lectivo 2010-2012, fue la cuarta promoción de bachilleres egresados.

Tabla 6

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

Formas de organización	f	%
a.- El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	6	60
b .-Coordinadores de área	3	30
c.- Por grupos de trabajo	0	0
d.- Trabajan individualmente	0	0
e.- Otros (indique cuáles). Comisiones, Equipos de gestión.	1	10

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Victoria del Portete”
Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Según los datos expuestos, un 60%, es el Rector quién está a la cabeza en la organización de reuniones para diferentes asuntos a tratarse, seguido de los coordinadores de área, otros manifiestan que las comisiones y equipos de gestión.

Como vemos se cumple la forma más lógica y legal de que el rector como máxima autoridad esté al frente del conocimiento de las actividades que realizan el cuerpo docente y demás personal que trabaja y estudia en la institución.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a.- El número de miembros en la institución	1	14%
b.- Los resultados obtenidos en la institución	5	86%
c.- El valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d.- Otros (especifique)	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Los datos del presente cuadro nos indican que las autoridades consideran a los resultados que obtengan como una forma de medir el tamaño de la organización.

Aquello nos demuestra que los éxitos no se miden por el número de personas sino por la eficiencia y eficacia de sus integrantes.

Tabla 8

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

Alternativas	f	%
SI	6	100%
NO	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Prácticamente el 100% manifiestan que las tareas que deben cumplir sus miembros están en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Al respecto de estos datos como un miembro que laboro por el lapso de 17 años en la Institución, todos nos hemos regido por documentos legales, en especial el reglamento

interno y la antigua Ley de Educación y su Reglamento; porque al señalar un manual es cosa diferentes de lo que tenemos que atenernos para cumplir tal actividad; por tanto existe una cierta confusión al respecto entre un documento legal y un manual.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Director	0	0%
b.- Rector	4	67%
c.- Consejo Directivo	2	33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Según el análisis se aprecia que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector con un gran porcentaje, (67%) y menos de la mitad manifiestan el Consejo Directivo.

Al respecto se debe considerar que es el Consejo Directivo en tomar la iniciativa de liderar ya que el Rector es parte de este organismo, solo una persona no sería lo más acertado, esto traería un cierto grado de desconfianza ante los demás de sus integrantes.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
SI	3	50%
NO	3	50%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Para esta pregunta, las calificaciones están divididas con igual porcentaje, en que sea el grupo delegado en tomar las decisiones para solucionar los problemas que pueda tener la Institución

Estaría de acuerdo en que el grupo delegado sea quienes determinen las decisiones a tomarse, pero aquella delegación debería tener un vasto conocimiento de los asuntos que tengan que tratarse para evitar problemas posteriores.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia Académica	4	67%	2	33%	0	0%
b	El Desarrollo Profesional de los Docentes	2	33%	3	50%	1	17%
c	La capacidad continua de los docentes	3	50%	3	50%	0	0%
d	Trabajo en equipo	4	67%	2	33%	0	0%
e	Vivencia de los valores Institucionales	3	50%	2	33%	0	0%
f	Participación de los Padres de familia	6	100%		0%	0	0%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33%	4	67%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Siempre es la alternativa que más se promueve en un alto porcentaje (100%) con la administración y liderazgo, respecto a la participación de los padres de familia; pero con menor porcentaje destacan los aspectos de la excelencia académica y el trabajo en grupo con 67%; el resto de ítems tienen porcentajes menores al 50% incluidos.

Una administración y liderazgo, no solo debe concentrarse su gestión en pocos aspectos, sino debe ser más integro, capaz de abarcar, si es posible a toda la comunidad educativa en sus deferentes situaciones, es ahí donde radica la capacidad de un Líder.

Tabla 12

Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son Innatas	2	33%	3	50%	1	17%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33%	3	50%	1	17%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50%	3	50%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	67%	2	33%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Victoria del Portete”

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Mediante el análisis nos manifiestan que **siempre** las habilidades del liderazgo requeridas para dirigir una institución vienen de la capacitación continua (87%), en la cual se fusionen la teoría con la práctica sumado la reflexión, pero también con menos porcentaje que anterior dicen que se desarrollan con estudios de gerencia (67%).

Quizá es un acierto lo manifestado, en líneas anteriores, pero también se puede agregar un plus con la experiencia personal que se fortalecería una capacidad de liderazgo en el colegio “Victoria del Portete”.

Tabla 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0%	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	17%	1	17%	4	66%
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	67%	2	33%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Al observar las respuestas, detectamos el predominio de la opción **Siempre,** con el máximo de los porcentajes, (100%) que nos señalan, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como punto de referencia, para mejorar el desempeño y progreso del plantel, y se destaca también la existencia de un clima laboral optimo (87%).

Tabla 14

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	67%	2	33%	0	0%
e	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Si miramos la tabla de datos se observa que en su totalidad señalan las opciones detalladas que corresponden a **siempre,** en el 100%, en cuanto se refiere a los organismos que integran el plantel, tales como: rectorado, consejo directivo, jefes de áreas o estudios, comisiones, etc.

Como lo manifestado, todos los órganos antes descritos se encuentran funcionando en la institución aunque algunos tienen otra denominación, pero la función es la misma.

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	6	100%	0	0%	0	0 %
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33%	4	67%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	67%	2	33%	0	0 %
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67%	2	33%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Con excepción de la alternativa **a** que manifiestan los encuestados **siempre** 100%, las demás alternativas, que son de menos porcentaje y casi iguales, se dividen entre **siempre y a veces** con 33% y 67% de manera intercalada

Las actividades antes marcadas, tienen su función específicamente en aquellas, siempre con el objetivo de mejorar el nivel académico de la institución.

Tabla 16

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83%	1	17%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83%	1	17%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83%	1	17%
d	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83%	1	17%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100%	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	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	3	50%	3	50%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	67%	2	33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Victoria del Portete”

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Observada la tabulación porcentual, se detecta una respuesta positiva y con mayor índice en casi todas las alternativas que están entre el 83% y 100%, que nos presenta la pregunta establecida, referente a los departamentos didácticos y sus acciones en la labor educativa, pero no está por demás considerar los literales g, i, j, donde se debe mejorar con mayor entrega

Al igual que la pregunta precedente, las alternativas detalladas, dirigen sus objetivos a la mejora del proceso educativo de enseñanza-aprendizaje, y por ende a mejorar la imagen en cuanto al nivel de conocimientos se refiere.

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 soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	67%	2	33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"
Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

Respecto sobre la gestión , responden que **si**, en un 67%, superando en el doble al **no**,(30%) en relación de que los problemas de la comunidad educativa están siempre en constante diagnóstico, para la posible resolución de los problemas que pueden estar afectando a la institución, al mismo tiempo que se trata de aprovechar las potencialidades de la zona, y fortalecerlas en bien del plantel, es esta una de las razones por la cual se creó la nueva especialidad, ya que la institución se encuentra en una zona eminentemente ganadera.

Tabla 18

Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	3	50%	3	50%
b	Plan estratégico	3	50%	3	50%
c	Plan operativo Anual	4	67%	2	33%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3	50%	3	50%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

En este análisis se observa claramente que los criterios son divididos, en los porcentajes iguales para el **sí** y **no** (50%); en cuanto a lo que se tiene que hacer para mejorar la imagen institucional del colegio "Victoria del Portete", una reingeniería de procesos y la carencia de un instrumento curricular en el centro educativo, como es el plan estratégico ha hecho llevar a la confusión de que todo se cumple a medias, también hay que tomar en cuenta el plan operativo y la capacitación a directivos y docentes.

Como comentario al análisis puedo manifestar que es necesario pero inmediato una reingeniería de procesos en la cual estén involucrados todos y cada uno de los instrumentos curriculares antes descritos por su carencia tanto en su elaboración como en la parte científica del conocimiento de los mismos, solo de esta manera se podrá enrumbar por los caminos adecuados, en pos de dejar la mediocridad en la calidad educativa siempre que todos y cada uno de los que hacemos colegio "Victoria del Portete", cambiemos de actitud para dar una mejor imagen a la comunidad en general.

4.2.2. De la encuesta a los docentes

Tabla 19

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	5	42%	4	33%	3	25%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	6	50%	5	42%	1	8%
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	11	92%	1	8%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	5	42%	7	58%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0%	9	75%	3	25%

6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	6	50%	5	42%	1	8%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante	12	100%	0	0%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	8%	6	50%	5	42%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	8%	4	33%	7	58%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0%	10	83%	2	17%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	1	8%	5	42%	6	50%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	5	42%	7	58%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	3	25%	7	58%	2	17%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	33%	7	58%	2	17%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	25%	8	67%	1	8%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	42%	6	50%	1	8%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Victoria del Portete”

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

A continuación realizaré un análisis e interpretación de los datos más importantes de la encuesta realizada a los docentes de la Institución. Para ello se considerará los datos de mayor importancia que necesariamente e influyen sobre la situación actual del plantel.

De la encuesta precedente (Declaración **1**) es importante destacar que los maestros se inclinan por aquel que tiene la actitud para poder solucionar de manera hábil las cuestiones existentes y es así que han nos indican una tendencia de **siempre** (42%), seguido de un 33**% a veces** y 25% **nunca**. Para el efecto el docente no solamente debe prepararse dentro del campo de su asignatura, tanto científica como pedagógica, sino como la persona influyente de manera positiva y hábil en enfrentar las realidades que se le presentan en pos de una solución.

Para la declaración numero **2**, dicen **Siempre** (50%) **y a veces** (42%) con porcentajes de pequeña diferencia, entre la una y la otra declaración, de que el liderazgo está intrínseco en las instituciones educativas, pues ante ello no es posible quedarnos con la simple especulación de los hechos, al contrario, con la capacidad en liderazgo que tengan sus miembros que lo integran, seremos todos beneficiosos de esos cambios. Esta situación se siente muy a menudo que cuando no hay un verdadero liderazgo, casi todos se contagian de un conformismo que afecta a la institucionalidad y por ende al malestar de quienes desean una educación de calidad; los estudiantes y sus representantes.

En la afirmación **3** con un alto porcentaje (92%) indican **Siempre** de que una gerencia educativa se promueve en los padres y miembros de la comunidad, a fin de que el proceso educativo pueda darse en un ambiente agradable, además de que lo beneficiados sean todos los que integramos la comunidad educativa. En este aspecto cabe señalar que por lo general todas las institución brinda dar una educación de calidad con calidez, el colegio “Victoria del Portete”, no es la excepción, siempre se intenta mejorar las debilidades que tiene el plantel con una buena gerencia educativa, que por el momento no existe.

Ante el Modelo Constructivista que se está tratando de implantar en el plantel, los docentes y directivos promueven la investigación y ante ello nos indican **a veces** (58%),

y siempre (42%),esto en la aseveración **4;** una de las razones de este resultado podría establecerse por el desconocimiento de la verdadera conceptualización de este modelo. Hoy más que nunca los nuevos paradigmas educativos invitan a que la educación no sea estática, sino esté en un continuo proceso de cambio y así poder enfrentar los retos que la sociedad actual exige a todos y cada uno de los que estamos inmiscuidos en la educación.

Para la versión número **5**, nos demuestran que son los padres los que se resisten a los cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje y destaca la alternativa **a veces.** (75%) Creo sería un error de que los representantes se opongan a los cambios que puede proponer la institución, un factor determinante es por la inexperiencia o nivel básico de estudios que tiene un alto porcentaje de padres de familia; así se demuestra en la parte concerniente a la **dimensión comunitaria**.

Siempre (50%) **y a veces** (42%**),** en porcentajes casi iguales nos manifiestan los docentes en confiar el trabajo en equipo para tomar decisiones, esto en la pregunta **6**. De los anotado, más nos parece que no tenemos unificación de criterios en la implementación de metodologías, por lo que el proceso educativo se da de una manera casi tradicional, sin uso de los avances tecnológicos, ni creatividad para mejorar la enseñanza-aprendizaje; razón más que suficientes para demostrar que no existe un verdadero liderazgo docente ni directivo, como se demostró en línea anteriores.

En un 100% de la declaración **7,** con la alternativa de **Siempre,** dicen los maestros de la institución que los valores son base fundamental en la formación durante el proceso educativo. Es un acierto de que la educación forje la enseñanza de valores mediante ejes transversales, esta sería una de las formas de que al alumno formemos de manera integral, y no solo con la aplicación de los contendidos de planes y programas que son emanadas desde las instancias superiores.

En la aseveración número **8**, marcado **a veces** (50%) y **nunca** (42%), es la alternativa donde nos dice sobre la resistencia que hay entre los docentes y autoridades cuando se trata de implementar nuevas metodologías de enseñanza. Al respecto debe existir una concientización para proponer el cambio y al mismo tiempo que debe ser aceptado por todos los que hacemos colegio “Victoria del Portete”, y al hacer efectiva esta

situación vendría la socialización para el conocimiento de todos y cada uno de los docentes.

En cuanto a la integración del docente a la institución y entre compañeros, la opción **Nunca** (58%), tiene el grado porcentual más alto y 33**% a veces;** esto en el testimonio **9.** En relación a lo mencionado, al momento nos indica que existe cierto grado de reciprocidad y condicionamiento entre los docentes que laboramos, quizá la forma de pensar de cada uno sea el factor determinante para aquello, a más de ello puedo decir a ciencia cierta que hay desmotivación y desinterés al momento de la tarea docente por la confianza (clima laboral) que al momento no existe en la institución.

Los docentes que marcaron en esta manifestación **10,** a veces (83%), y nunca (17%) nos da entrever el desacuerdo que hay en la relación, manera y forma como se administre la institución. Una de las razones podría ser por la irregularidad que se viene sucediendo en el cargo de Rector, hasta la fecha de elaboración de esta tesis han existido solo encargos de esta designación, por tanto esto nos trae incertidumbres y estar a la expectativa de quienes les tocará el turno para tan importante y delicado compromiso.

Si comparamos los análisis estadísticos e interpretación de las declaraciones 8,9 y 10 con la actual (**11**), los docentes manifiestan que **Nunca** (50%), y 42% **a veces**; hay un liderazgo en la gestión administrativa de las autoridades; e ahí de que la institución debe tener el personal debidamente formado y capacitado para el manejo responsable de la institución, en especial sobre liderazgo educacional o gerencia educativa. Este aspecto al momento viene a convertirse en un elemento fundamental en la vida del desarrollo e imagen del plantel.

El mero hecho de que los docentes digan en la pregunta **12** que **a veces** (58%) y **siempre** 42% se sienten comprometidos con las decisiones del rector, , nos indica que por lo general dichas disposiciones no son del todas del gusto del los docentes, y su mero cumplimiento se convierte en una obligación para aquellos. Entonces ¿cómo se puede manejar una institución si las partes están divorciadas?; razón suficiente que viene al caso el haber hecho un estudio sobre la situación de liderazgo gerencial y valores en nuestro plantel.

Si miramos los cuadros estadísticos, de la enunciación **13**, los docentes muestran que **a veces** los directivos mantienen el liderazgo en el área académica. La razón puede ser la siguiente; tanto la primera autoridad como la segunda no se ponen de acuerdo quien mismo tiene dicha función especial, y por ley sabemos que es el vicerrectorado.

La razón de ser ya un colegio fiscal, la parte financiera pasa a un segundo plano, y así nos responden **A veces** (58%) **y siempre** (33%) en la declaración número **14**; de que los directivos mantienen liderazgo y gestión administrativa-financiera. Cabe recordar que los planteles fiscales tienen ya un presupuesto establecido y que no es suficiente para la ejecución de obras ya sea para el mejoramiento de la infraestructura como para la adquisición de material didáctico para la enseñanza-aprendizaje; entonces aquí viene la capacidad de gestión que debe tener un administrador del plantel, en la consecución de los recursos y obras que necesariamente hace falta a nuestra institución.

A veces (67%) de la versión **15**, señalan los docentes, respecto a la integración dentro de las actividades que organiza la institución, sean estas dentro del campo sociocultural o deportivo. Estas son unas de las actividades que si se cumplen entre todos y cada uno de los que conformamos la comunidad educativa "Victoria del Portete".

Finalmente en la declaración **16,** respecto a los valores que predominan en las decisiones de los directivos , se señala **a veces** (50%) y siempre (42%),dicha aseveración quizá se está dando por la falta de preparación en el manejo optimo del recurso humano por parte de aquellos, y más interesa la perennación en el cargo que tomar decisiones que consideren a los valores como parte fundamental de las personas y que como tal tenemos sentimientos que de una u otra manera afecta al clima laboral al tener preferencia por tal o cual compañero de labores.

No está por demás indicar que en el presente cuadro estadístico, ha existido el predominio de la alternativa **a veces,** lo que demuestra un cierto grado de incertidumbre en el cuerpo de docentes que laboramos en el plantel y su punto débil es la improvisación de los individuos que de una u otra manera ostentan el cargo de autoridades o como personas que ocupan designaciones básicas en la institución educativa, llámese consejo directivo, directores de área o comisiones permanentes.

4.2.3. De la encuesta a los estudiantes

Tabla 20

Resultado de la encuesta a estudiantes

Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20%	16	80%	0	0%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	6	30%	14	70%	0	0%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	7	35%	12	60%	1	5%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	15	75%	2	10%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	9	45	5	25%	6	30%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35%	11	55%	2	10%

7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40%	12	60%	0	0%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35%	13	65%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	7	35%	10	50%	3	15%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	13	65%	7	35%	0	0%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	11	55%	8	40%	1	5%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50%	10	50%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40%	10	50%	2	10%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	70%	5	25%	1	5%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Victoria del Portete”

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

De igual manera como se efectuó el análisis e interpretación del personal docente, se destacará aquellas respuestas que presenten mayor índice de apreciación y que sin lugar a duda influencian de una otra manera en el proceso educativo, así también se procederá con un breve comentario de cada ítem analizado.

Para la declaración **1** un alto porcentaje manifiesta que **a veces** (80%) y siempre (20%), son escuchados por las autoridades las opiniones, esto quizá desde ya estamos menospreciando la capacidad que puedan tener los estudiantes la momento de dar un criterio, es preocupante dicha situación porque esto no deja entrever que si al algunos estudiantes que tienen excelentes criterios puedan ayudar en la solución de problemas del centro educativo y al contrario pasas desapercibidos

En la declaración **2** prácticamente estamos confirmando la respuesta anterior, ya que responden **a veces** (70%), al manifestar que los problemas más hablan los directivos de lo que puedan hacer utilizando el mecanismo de la comunicación para mejorar conjuntamente mediante acuerdos puntuales; más parece que hay exceso de confianza de las autoridades el querer arreglar la situación unilateralmente, e ahí de la falta de capacidad de liderazgo de quienes están al frente de la institución

La afirmación **3** al igual que las dos anteriores tiene un alto porcentaje cuando dicen que **a veces** (60%), las tareas son orientadas de acuerdo al ambiente escolar cotidiano, quizá tengan razón, el mero hecho de carecer de un liderazgo educativo en la institución tanto de docentes como de administrativos hace que la labor educativa tenga el desinterés por parte de los alumnos y la enseñanza aprendizaje se vuelva muy tradicional y monótona donde el verbalismo pregona en el aula.

La aseveración **4,** con índice alto señalan que **a veces** (75%), se llevan nuevas ideas a clase, de esta manera; es necesario que los administrativos exijan a los docentes impartir sus lecciones con ciertas innovaciones tanto en la parte didáctico –pedagógico como en la parte científica, y esto se puede logar mediante las planificaciones curriculares, sean esta anuales, de unidades o de aula, solo así evitaríamos la pasividad del alumno ante sus maestros.

Los resultados de la declaración **5** un número significativo de alumnos revelan que **siempre** (45%) los maestros desean que las tareas lo realicen si es posible con el mismo formato y tiempo establecido, esto es algo que los docentes deben superan, hay que entender que las personas tienen diferencias individuales y que unos aprenden mejor que otros como también los criterios son diferentes al momento de sus opiniones, esto hace de que los maestros deben tener una preparación diaria del conocimiento del elemento con el que trabajan y esto no sucede

En esta declaración **6** señalan **a veces** (55%) frente a un 35% de **siempre**, de que al momento de iniciar una lección los docentes motivan poco a sus estudiantes y mucho peor que sea en valores o virtudes; la razón podría ser de que al momento de las planificaciones es de carácter obligatorio incluir los ejes transversales parte esencial en la enseñanza de valores, pero esto queda en letra muerta, más bien lo hacen como un simple cumplimiento formal para su presentación al inicio del año escolar.

No puedo dejar de soslayar este aspecto fundamental en el proceso educativo, entendiendo que todo accionar humano es movido por un agente esencial de la vida del hombre como es la motivación y la enseñanza de valores

Si consideramos la aseveración 4 y la **7,** no hay mucha variación en su porcentaje y por ende en la alternativa **a veces**, (60%) más bien se confirma que hay pocas ideas innovadoras para que el estudiante las pueda desarrollar y esto sea un punto de partida para que el docentes cambie su estilo a la hora del proceso enseñanza-aprendizaje.

Una vez más la afirmación **8** nos da como resultado a **veces** (65%) donde el proceso educativo se convierte en el accionar cotidiano con muy poca creación; es necesario que el docente cambie las metodologías pasivas por activas, donde se pueda poner en juego la capacidad de cada uno de los estudiantes.

Los resultados de la declaración **9** expresan que **a veces** (50%), los maestros se interesan por los problemas que puedan tener al momento de la acción educativa, ante ello es necesario que los docentes deben hacer conciencia de que los alumnos son también seres pero que están en proceso de formación y que por su etapa confusa de

sus edad tienen problemas sean estos educativos, familiares o en valores que tan a menos ha sido considerado por un amplio porcentaje de maestros.

De acuerdo a la afirmación **10**, los estudiantes dicen que **siempre** (65%) se da oportunidad para opinar, este porcentaje debe entenderse que se refiere únicamente a la hora de la lección impartida por el docente y no para pedir una opinión sobre otras temáticas que atañen a la vida misma de la formación integral del alumno

Los resultados en la declaración **11** dicen que **siempre** (55%), es el profesor el que decide que tiene que hacerse en clase, al respecto como se dijo al inicio de este ítem, los alumnos también piden espacio como agentes de educación sean ellos los que puedan sugerir alguna situación para mejorar su aprendizaje.

Los siguientes resultados concuerdan en la afirmación **12**, un igual porcentaje de 50 % **siempre y a veces** de que los trabajos se realicen en grupo pero con el aporte de los docentes en cuanto tiene que ver con la forma de ejecutar los mismos; en este sentido se da la lógica de que el cumplimiento de las tareas educativas sean definidas por el docente, para tener éxito en el desarrollo de las mismas por parte de los estudiantes

En este penúltimo resultado **13** contestan con criterios divididos, con mínima diferencia entre una y otra respuesta al decir **siempre** (50%y **a veces** (40%) del compromiso que tienen los docentes con la autoridades con la gestión y liderazgo; dicho criterio hace percibir que no todos están comprometidos con la gestión, al contrario existe una resistencia en el cumplimiento de las obligaciones legales como docente

Finalmente un porcentaje significativo de la declaración **14,** los estudiantes dicen que **siempre** (70%), la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y no están equivocados al respecto, los docentes debemos ser paradigmas de comportamiento para los alumnos y sean ellos el espejo de empeño dedicación y actitud a la hora del desarrollo del proceso educativo.

Así mismo como resultado final de mayor índice de respuesta ha sido la alternativa **a veces,** lo que nos lleva a concluir que no está del todo bien la labor que administrativos y docentes hacen para mejorar la calidad educativa y consecuentemente la imagen institucional.

4.2.4. De la encuesta a los Padres de Familia.

Tabla 21

Resultado de la encuesta a padres de familia

N°	PREGUNTA	Muy de acuerdo		De acuerdo		Poco de acuerdo		Nada de acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Considera que la gestión de la Administradora Educativa en el Colegio contribuye a que el proceso educativo mejore significativamente?	7	46%	6	40%	1	7%	1	7%
2	¿Participa del criterio de que la Administradora Educativa se interesa en asistir frecuentemente a eventos académicos que le ayudan a fortalecer el liderazgo gerencial en el Colegio?	5	33%	7	46%	2	13%	1	7%
3	¿Está de acuerdo que la Administradora Educativa permite que la comunidad educativa logre integrarse activamente en las actividades que organiza la Institución?	4	27%	5	33%	5	33%	1	7%
4	¿Acepta que la enseñanza que se imparte en el colegio tiene una orientación que corresponde a una educación tradicional?	3	20%	8	53%	2	13%	2	13%

5	¿Cree que la Administradora Educativa desarrolla un liderazgo académico administrativo basado en valores científicos, éticos y humanísticos?	3	20%	10	66%	1	7%	1	7%
6	¿Considera que los actores del proceso educativo tienen una apropiada relación comunicacional con la administradora educativa?	3	20%	8	53%	3	20%	1	7%
7	¿La Institución Educativa cuenta con una adecuada infraestructura y los medios tecnológicos y físicos del local didáctico necesarios para el cumplimiento de las metas trazadas?	5	33%	3	20%	5	33%	2	13%
8	¿Considera que mediante el accionar de la Administradora Educativa usted ha aportado para el mejoramiento institucional?	4	27%	5	33%	4	27%	2	13%
9	¿Recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de gerencia educativa?	3	20%	5	33%	6	40%	1	7%
10	¿Está convencido/a de que la elaboración del modelo de gerencia administrativa se constituirá en la solución a los problemas que vive la institución?	6	40%	4	27%	4	27%	1	7%

Fuente: Encuesta directa a Directivos del Colegio “Victoria del Portete”

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

En los análisis que a continuación se expresaran están considerados los más destacados en el orden de respuesta por mayor importancia que vayan presentando cada una de las respuestas y sus alternativas respectivamente.

Para la pregunta **1** los padres de familia están **muy de acuerdo** (46%) y 40% **de acuerdo** en que la rectora sea quien administre la institución para que se pueda fortalecer el proceso educativo, en este sentido la autoridad máxima de la institución es la más indicada para que con capacidad de liderazgo pueda mejorar la situación actual del plantel.

En esta interrogante **2** responden que están **de acuerdo** (46%) y **muy de acuerdo** (33%), en que la rectora con la asistencia y participación a los diferentes eventos de carácter académico pueda fortalecer el liderazgo gerencial del colegio "Victoria del Portete"; quizá muy saludable esta apreciación porque la institución lo conforman más estamentos de la zona como es la comunidad educativa, y esta será la que con el apoyo decidido se robustezca el liderazgo institucional

En el interrogatorio **3** hay un empate entre dos alternativas de mayor porcentaje, los que están **de acuerdo** y **poco de acuerdo** con 33% respectivamente; que la rectora permita a la comunidad educativa logre integrarse participativamente en las actividades que organiza el plantel. Se puede decir que son respuestas aceptables, como en toda parte; las instituciones educativas tienen como base fundamental el apoyo de la comunidad educativa, sin este aspecto las autoridades se convertirían en una especie de dictadura, donde las órdenes se impartan desde instancias superiores sin el debido consenso para la toma de decisiones

La consulta **4** los padres de familia están **de acuerdo** (53%), de que la enseñanza que se imparte en el plantel tiene una orientación de tipo tradicional; ya se ha manifestado en líneas anteriores que la educación en el colegio siguen esquemas tradicionalistas con muy poca innovación a pesar de establecerse el modelo conductista en este año lectivo (2011-2012)

En la pregunta **5** se considera en estar **de acuerdo** (66%), en que la rectora del colegio desarrolle un liderazgo académico basado en valores; acerca de esta situación es

necesario señalar que hoy en día existe una crisis de valores a nivel social, es entonces la institución educativa la que debe fortalecer estas cualidades a nivel de directivos y docentes en bien de los educandos.

A cerca de la pregunta **6** se indica estar **de acuerdo** (33%) e igual porcentaje del 20% para **muy de acuerdo** y **poco de acuerdo**, que los actores del proceso educativo tengan una apropiada relación con la administradora educativa; siempre debe existir esa relación o clima laboral para un mejor resultado que se pueda conseguir en base al trabajo unificado con aportes de uno y otro lado, siempre buscando las mismas metas y objetivos.

En los resultados de la pregunta **7** existen dos aciertos de igual porcentaje (33%), pero a la vez antagónicos por que contestan **muy de acuerdo** y **poco de acuerdo,** considerando que la institución educativa posee la infraestructura adecuada y medios tecnológicos para el cumplimiento de las tareas trazadas; en este asunto es necesario informar que muy poco se ha avanzado en la consecución de infraestructura al igual que en medios tecnológicos, no ha existido mucha preocupación por las instituciones que tienen que velar por la implementación física, salvo al final del año 2011 que únicamente se ha conseguido la dotación de internet.

En la pregunta **8** dicen estar **poco de acuerdo** (33%)**,** en considerar que mediante el accionar del padre de familia a la aportación de la rectora es poco meritoria para el mejoramiento institucional; en este aspecto la desconfianza evidente por no existir autoridades titulares hace de que los padres de familia tengan ciertos desinterés por colaborar con las autoridades del establecimiento, desde el mes de enero del 2012, al fin tenemos autoridad titular, quizá sea este una señal para que la comunidad educativa trabaje en conjunto para el bien del colegio.

Para la pregunta **9** la alternativa **poco de acuerdo** (40%) y de acuerdo ((33%), la cual recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de liderazgo; la situación de años anteriores, hace que los padres de familia estén perdiendo la esperanza para que exista un modelo de gerencia educativa, al que se va a demostrar mediante la propuesta que se realice en esta trabajo investigativo.

Finalmente al contestar la interrogante **10** coinciden en la alternativa **muy de acuerdo** (40%) y **de acuerdo y poco de acuerdo** con 27% respectivamente en estar convencidos de la creación de un modelo de gerencia administrativa, capaz de solucionar los problemas que tiene el colegio "Victoria del Portete".

A manera de síntesis, la carencia de un verdadero liderazgo y manejo de valores hace que los padres de familia en un alto porcentaje no confié en la institución, sumado a ello la especialidad del cual hay poco interés por matricular a sus representados, más bien ubican a sus hijos en centros educativos de otras parroquias cercanas al lugar y otros hasta hacen los esfuerzos para que los alumnos culminen sus estudios en colegios de la ciudad de Cuenca.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Matriz 2

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que si diferencia de la información?	La rectora y vicerrector coinciden que la comunicación es un arte	1	La información como una simple transmisión de ideas reflexivas	1
2	El colegio "Victoria del ¨Portete" cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo	Acierto en que la autoridad debe hacer el liderazgo efectivo por parte de la rectora y vicerrector	1	La carencia de un manual que implique como se debe manejar un liderazgo a nivel de autoridades.	1
3	.- ¿Cómo actuaría a un conflicto entre los docentes y la dirección del centro?	La rectora y vicerrector optan por el diálogo como la herramienta eficaz en un conflicto	1	Ceder a unos de los bandos, con o sin razón al respecto no sería lo más adecuado	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder	La rectora manifiesta que un liderazgo se	1	Relaciona a la comunicación como la	1

	educativo?	basa en los valores y su accionar		característica más sobresaliente del líder	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina como autoridad, docencia y alumnado?	El liderazgo democrático manifiesta el vicerrector	1	Muy ambigua sus respuesta al decir que la interesa estar bien con el resto de la comunidad	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el colegio "Victoria del Portete"?.	Honestidad responsabilidad y puntualidad responde la rectora, en este último coincide el vicerrector	1	Saber comunicar y saber escuchar complementa el vicerrector	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	Recalca los mismos valores antes señalados	1	A la puntualidad se agrega el respeto y confraternidad, criterio del vicerrector	1
8	.- ¿En caso de existir antivalores? ¿Cuáles son?	Egoísmo, resentimiento y oposición a ideas responde la rectora	1	El vicerrector es muy impreciso en su respuesta y no menciona ningún antivalor.	1

Fuente: Entrevista a rectora y vicerrector del Colegio "Victoria del Portete"

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de elaboración y actualización de instrumentos de gestión educativa en el colegio "Victoria del Portete"	Profesores y administrativos con desconocimiento de instrumentos de gestión educativa Insuficiente motivación y automotivación en los docentes y administrativos	Desinterés en la elaboración de instrumentos de gestión educativa Limitado aporte en la elaboración y actualización de instrumentos de gestión educativa
Problema 2 Declinación del rendimiento escolar en todos los años de Educación Básica y Bachillerato.	Insuficiente capacitación y uso de metodologías de enseñanza desactualizadas Falta de hábitos de estudio en los alumnos	Improvisación del profesor en el proceso educativo Bajo rendimiento escolar con poca atención al desarrollo crítico reflexivo y a la práctica de valores éticos, morales y cívicos
Problema 3 Desorganización del trabajo docente y administrativo por carencia de un manual de procedimientos	Ausencia de manual de procedimientos para los miembros de la institución Desconocimiento de la ley de educación y su reglamento	Malestar institucional por la confusión en la labor docente Clima laboral negativo a la hora de recibir responsabilidades por parte de las autoridades

Problema 4 Poca actitud de liderazgo y valores de docentes y administrativos en la toma de decisiones	Falta de habilidad o estudios sobre liderazgo y valores en el manejo eficaz y eficiente de la labor docente y administrativa	Desconfianza en sí mismo en la toma de decisiones por docentes y administrativos Conformismo con el aprendizaje cotidiano y pragmático del empirismo
Problema 5 El colegio no logra desarrollar un modelo de liderazgo gerencial educativo, innovador y actualizado en el proceso de gestión activa en la comunidad	Inconsciencia de falta de liderazgo en la administración educativa No hay sentido de pertinencia e identidad con los procesos docentes – administrativos	Imagen institucional media baja ante los integrantes de la comunidad de la zona Resultados laborales docentes y administrativos parciales en la solución de problemas institucionales

Fuente: Diagnostico y tablas estadísticas del Colegio “Victoria del Portete”

Elaboración: Lcdo. Luis Mejía A.

5. DISCUSIÓN

En esta parte esencial del trabajo investigativo detallaré considerando dos partes fundamentales del trabajo, la primera del análisis del marco teórico y la segunda de la recolección y análisis del trabajo de campo mediante las encuestas con la ayuda de la tabulación de datos.

A manera de antecedente debo señalar que como maestro que laboro por alrededor de 17 años en el colegio “Victoria del Portete”, ya sea como directivo temporal de rector o vicerrector, y actualmente como docente; prácticamente manifiesto conocer la verdadera realidad situacional de la institución educativa; es así que daré a conocer los puntos más sobresalientes, como dije basado en la ciencia (marco teórico), experiencia y estudio sobre el tema en cuestión.

Cuando hablamos de una gestión educativa, inmediatamente nos viene la idea de las máximas autoridades la rectora y vicerrector en nuestro caso, desde donde se dan las directrices para su fiel cumplimiento, por parte del personal docente dicente e inclusive para sus representantes; pero estas (normas), son tomadas de manera fría si cabe el término al momento de hacer efectivas su cumplimiento; son estas y las auscultadas en las encuestas que denotan la falta de un verdadero gerente educativo con capacidad de liderar el contexto actual del plantel, es así que el dato más sobresaliente nos da de un 67% que es la rectora la que debe tomar las decisiones eso si en margen de respeto y consenso.

A lo dicho antes, sumemos la incapacidad en la organización e importancia que tiene el impartir una educación de calidad en pro de mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes, que quizá son la consecuencia de un manejo inadecuado de las metodologías tradicionales en un 65% según manifiestan los alumnos, así nos deja entrever el resultado de las encuestas además cuando responden sobre falta de motivación e innovación en la enseñanza aprendizaje, en un 60% de **a veces**, todo esto en contrasentido de lo que dicen en un 100% que una de las acciones es mantener actualizada las metodologías por parte del departamento respectivo, y así suceden con el resto de respuestas de los directivos en la parte pertinente en altos porcentajes; como también la falta de liderazgo en el manejo adecuado de los problemas educativos,

así lo dicen un 66% de los padres de familia, sumemos también que el 83% de docentes **a veces** están en desacuerdo continuo con las autoridades del plantel.

Es entonces la gestión administrativa en educación la que nos va a enriquecer con sus enunciados, el llamado ciclo educativo que consta de tres términos aparentemente simples pero que son de mucha importancia en la que se sintetiza una labor en especial la docente – administrativa, a saber: Planeación, ejecución y evaluación.

En este sentido las observaciones constatadas me dan la autoridad para decir que un alto porcentaje de docentes no se encuentran comprometidos con la institución,(50% a veces) este criterio, por cierto propio y fundamentado en la vivencias por el tiempo que laboro, hace que personalmente se ha haya buscado las mejores estrategias como es básicamente la comunicación, tanto con autoridades como con los compañeros docentes por buscar las formas y maneras del cambio de mentalidad acorde a los nuevos paradigmas educativos para que tanto administrativos, docentes estudiantes y su representantes hagamos conciencia de que la educación de calidad impartida, es consecuencia de un manejo inadecuado en la administración y en la docencia, así nos demuestra las encuestas cuando decimos que las autoridades y docentes consideran las opiniones de los estudiantes con un porcentaje mínimo del 20% sumando a ello el bajo perfil profesional con rendimiento escolar mezquino

De lo dicho se puede agregar otro aspecto muy venido menos y que tiene que ver con la formación de los que laboramos en la institución, y que influyen directamente en la trascendencia de la calidad de educación, me estoy refiriendo de que más del 50% no tienen titulo docente, entre este grupo están agrónomos, zootécnicas y bachilleres, a ello tenemos de igual manera un alto índice de profesores que exceden los 56 años (43%) de edad, y que muy pronto por circunstancias de edad o tiempo de servicio tendrán que irse acogiendo a las jubilaciones que por ley les faculta y exige; y son este grupo los que son recios al cambio que se proponen las nuevas políticas de estado en conjunto con la ley de educación.

Como vemos el panorama se ve un tanto desalentador de aquí a pocos años, ante esto es hora de que las nuevas autoridades demuestren su liderazgo en el cumplimiento de objetivos institucionales, mediante la capacidad de gestión y así poder renovar el

recurso humano, los mismos que vendrán con nuevas ideas e innovaciones y con nuevos perfiles que la institución necesita para enrumbar en el camino correcto y dejar así el nivel de postración de la situación actual y buscando la mejora en base a resultados para propios y extraños..

Pero bien no solo la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete somos los culpables de la situación actual, sean estos maestros inconformes por clima laboral hostil, estudiantes sin capacidad de opinión y reflexión y representantes conformes; también los son las instancias superiores en este orden; supervisión, dirección de educación y subsecretaría de educación , que ante problemas detectados, no tuvieron el profesionalismo y decisión de orientar por los caminos correctos, sino dichas soluciones eran a medias o como lo llaman parches para el alivio momentáneo y dejar “contento” a quienes que por cualesquier motivo insinuaban algún problema del plantel, ya sea en el campo administrativo o del proceso enseñanza-aprendizaje.

Continuando con esta temática tan interesante me voy referir esta vez al verdadero liderazgo que han promovido las autoridades educativas del plantel, y nos dan en excelencia académica el 67% junto con trabajo en equipo y un 100% de la participación de los padres de familia; todos estos datos nos dicen que **siempre** y porcentajes menos del 50% **a veces**, pero que contradice la realidad interna del centro educativo, quedando en simples enunciados todos y cada uno de los aspectos que se ha analizado en las encuestas; en otras palabras es una imagen de un liderazgo falso de lo que es y de lo que debe ser

Ante ello quienes esté en la parte administrativa y docencia deberían conocer los tipos de gestión que existen entre los más importantes que se ha destacado y resumido en: Gestión directiva, administrativa y financiera, pedagógica y gestión de la comunidad, quizá serán estos los cuatro pilares sobre la cual se asienta una buena administración educativa con liderazgo en gerencia y valores que carece nuestra institución.

Parafraseando lo anterior, más bien la administración educativa se ha convertido en una veredera burocracia en el centro educativo, donde las ordenes son solo cuestión de papeles que imponen para su fiel cumplimiento, donde se hacen rutinarios los procesos administrativos y su mecanización hace rutinaria la verdadera producción que debe

tener el docente; lo mejor sería una socialización de todos y cada uno de los problemas para que la toma de decisiones sea del grupo y no solo de un grupo de directivos; entre ellos las dos primeras autoridades y el consejo directivo en conjunto.

Ahora si decimos toma de decisiones en grupo, porque también no pensar que las responsabilidades vayan a todos y no solo para un determinado grupo o persona, es ahí cuando demuestran que se carece de personalidad, y faltamos a ese compromiso hecho, no con las autoridades, sino con la comunidad educativa y la formación profesional adquirida; y pensar que los que trabajamos en dicha institución tienen las mismas responsabilidades, al margen de títulos experiencia o especialización.

Una burocracia con organización es saludable porque esta nos va indicar los circuitos a recorrer por el andarivel correcto, esto haría que cada miembro de la comunidad educativa y cada una de sus acciones se conviertan una parte del engranaje educativo institucional llamado colegio “Victoria del Portete”; de esta manera cada uno haría el trabajo que le corresponde y que sus funciones estén debidamente establecidas y distribuidas.

Pero cuando no se cumple el compromiso asumido, se recurre a una imposición, y estaríamos ante una gestión autoritaria, ahí un punto importante para conocer los tipos de liderazgo en el cumplimiento del deber y saber de esta manera las estrategias más adecuadas con el fin de no traer malestar a ninguno de sus miembros y que se tenga como base la disciplina y la dependencia

Hasta aquí a manera de resumen de lo descrito anteriormente sobre la administración educativa y liderazgo configurando el marco teórico con el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas; se puede sintetizar que la administración del plantel está mediada por factores como; el rol de rector con sus expectativas y la complejidad del cargo; habilidades y conductas de los otros componentes del centro, tales como profesores, estudiantes y padres de familia que están predispuestos a la voluntad del cambio e innovación; el sistema del centro educativo, con sus procedimientos y políticas de la comunidad; y el propio bagaje del rector, en relación a su experiencia y socialización de aspectos inherentes al plantel.

Estos factores por experiencia propia puedo decir que afectan los estados mentales de la autoridad máxima cuando no hay un liderazgo efectivo, denotando sus rasgos personales (perfiles del liderazgo), valores, actitudes y sentimientos, habilidades al momento de la interacción efectiva e inmediata en la solución de problemas que aquejan al colegio “Victoria del Portete”.

Una vez que se ha considerado la parte administrativa compuesta por los directivos que son la cabeza más visible de una institución, conviene también señalar la parte docente como los actores fundamentales en el proceso educativo; por todos nosotros es sabido que el gobierno ha implementado una reforma educativa que de una u otra manera afecta a las autoridades y a la planta docente; así mismo debemos destacar que estos cambios son fundamentales en cuanto tiene que ver con la innovación y un cambio educativo efectivo donde el liderazgo juega un papel importante.

De este giro ya sea en las horas de labor docente o implementación curricular la sociedad en general exigen responsabilidad como uno de los valores muy venido a menos por gran parte de docentes del plantel, el proponer y hacer efectivo un cambio en el sistema de enseñanza-aprendizaje no ha sido tarea fácil, hoy el maestro tiene una ardua tarea, sean estas planificaciones, tutorías, proyectos, en fin una serie de instrumentos de gestión que facilitan el proceso educativo, pero para otros son elementos entorpecedores por hacer del conformismo la mejor estrategia de aprendizaje con las graves consecuencias de falta de motivación e interés en el estudio por parte de los estudiantes, sumado a ello la carencia de innovación tanto en metodologías de enseñanza como de contenidos y hacer realidad como dicen las encuestas de los docentes que el 92% brindan un ambiente de aprendizaje armónico seguro y estimulante, y que no quede en un simple dato o letra muerta.

Así lo demuestran las encuestas cuando los estudiantes manifiestan que sus opiniones no son escuchadas por los profesores peor por las autoridades, que bordean entre el 70 y 80% a veces, cuando estos (los estudiantes) se sienten impotentes a que sus problemas no les interesa a los docentes, sino más bien las calificaciones para su promoción de año y en las reuniones de juntas de curso demuestran la incapacidad docente, cuando se usa como mecanismo de defensa el nivel intelectual del alumno en su bajo rendimiento escolar.

Una respuesta efectiva que podría decir de lo enunciado en el párrafo precedente, es la falta de convicción y desconfianza que tiene cada actor en las labores docentes, tal vez por falta de conocimiento en planificación o del contenido mismo de la asignatura, pues un alto porcentaje de docentes no estamos ubicados para lo cual las universidades nos preparó, o en su defecto para el cual fueron elegidos a trabajar mediante concursos en dicha institución, en muchos casos de ellos se juegan intereses personales o de grupo que al mismo tiempo inconscientemente juegan con el futuro educativo del estudiante y por ende con el prestigio institucional y la capacitación docente.

Esto lo demuestran cuando los datos que se relacionan a las acciones de los departamentos didácticos sus porcentajes altos dan un **sí**, en casi todos los ítems (entre el 67 y 100%) aunque en honor a la verdad, algunos se cumplen parcialmente y otros son simples apreciaciones teóricas del cuerpo directriz encuestado, esto antes de que se expida la nueva ley orgánica de educación intercultural (LOEI); pero a partir de aquello han venido sucediendo una serie de reformas educativas de carácter obligatorio que con o sin consentimiento del docente habrá que cumplir en bien de una educación de calidad no solo de la zona sino del país en general.

El aporte teórico para suplir dicha necesidad de conocimiento es la gestión pedagógica y el perfil que debe tener un administrador educativo y el docente a la hora de hacer efectiva durante el proceso educativo de enseñanza –aprendizaje, en ambos casos encorazados de un liderazgo y sus cualidades; al mismo tiempo que se convierten en paradigmas para los estudiantes de la institución llamado colegio “Victoria del Portete”

Una parte interesante de las encuestas a directivos es en relación a las habilidades del liderazgo requeridas para dirigir una institución y nos dicen que deben haber **siempre** (67%) estudios de gerencia y un 83% de capacitación continua para la ejecución entre la práctica y la teoría; un tanto relacionado a lo que estamos señalando, de la encuesta a docentes referentes a la enseñanza de los ejes transversales, que están muy de acuerdo en un 100%, como se dijo en líneas anteriores solo quedan en enunciados; y de los estudiantes sobre la enseñanza de ética y valores nos dicen un 70% que se enseñan con el ejemplo, es en esta parte que no se está dando el valor de la responsabilidad en el compromiso para el cual fuimos seleccionados a trabajar en el plantel, de las encuestas a padres de familia sobre la creencia de que los directivos

desarrollan su liderazgo académico basado en valores, (66% a veces) puedo decir que la mejor muestra es el indicador del clima laboral, donde se conjugan las actitudes y valores éticos de nuestra personalidad, y que la gran mayoría de estudiantes tienen esa percepción de que hay un ambiente hostil entre directivos y la planta docente y consecuencia de aquello está de que la mayor parte de profesores nunca admiran el liderazgo y gestión de los directivos, primero porque no se ha demostrado tal cualidad de las autoridades y luego porque no se sienten comprometidos con la institución producto de desacuerdos continuos con los directivos del colegio que lo regentan.

Entonces a la vista se sugiere un cambio de actitud de autoridades como agentes de innovación que deberá vencer la resistencia originada desde diferentes ángulos del profesorado y demás personal que labora en el plantel.

Para el efecto es necesario analizar el diagnóstico institucional y sacar su propia reflexión en cuanto tiene que ver con el estudio del clima escolar y convivencia con valores en sus diferentes dimensiones, además como complemento será preciso tener conocimientos de los valores en la educación que quizá es una de los aspectos fundamentales en la formación de nuestra personalidad.

Conviene también en este acápite realizar y como producto de los descrito en esta parte de la discusión, hacer referencia a la matriz de problemas aspectos que han sido extraídos y observados en el diagnostico institucional y detectados en encuestas así como producto de la experiencia y observación directa; que son la esencia o problemas fundamentales del plantel, además que han sido motivo de estudio, discusión, análisis y de propuestas en el presente proyecto.

Para que haya existido un sinnúmero de reflexiones al tema propuesto, probablemente la carencia de un instrumento de gestión como es el plan estratégico institucional (PEI) y otros descritos en el diagnostico, hace que el rumbo haya sido incierto hasta la presente fecha de elaboración de este trabajo (2012), pero hay la esperanza que con las nuevas reformas educativas mediante la aprobación y ejecución de la ley de educación, autoridades, maestros, estudiantes y padres de familia nos ubiquemos en el camino correcto donde todos los mencionados nos involucremos con responsabilidades desde los diferentes puestos de trabajo, solo de esta manera podemos proponer un

liderazgo educacional enfocados a la misión y visión, ideas filosóficas que nos dan el horizontes que es lo que queremos, a donde vamos y como estábamos.

Otro de los problemas de discusión y que consta como problemas ha sido la falta de considerar a los ejes transversales como un tratamiento interdisciplinario, pues esto necesita de un tratamiento especial manejando metodologías más adecuadas donde existan la comunicación como el medio eficaz de relación entre los alumnos y el profesor, los recursos a utilizar para su enseñanza será de que no exista mensajes implícitos que puedan ser contradictorios a las actitudes vuestras y las que se quiera conseguir y que muchas de las veces se convierten en un currículo oculto del docente, ya que a la hora del proceso enseñanza – aprendizaje de manera inconsciente estos mensajes tácitos son detectados por el estudiante.

Esta (enseñanza y practica de valores) sería uno de los puntos claves en mejorar la armonía laboral, donde los estudiantes tengan el espejo donde mirarse y ser motivos de ejemplo en el cultivo de valores como así reza los resultados en las encuestas; por tanto a los actores de la educación; administrativos y maestros nos queda este compromiso de la enseñanza con el ejemplo para la vida y para la convivencia, para ello en los proyectos que hoy en día son exigencia deben contener temas implícitos sobre los valores; esto favorecerá y hará posible una vida más humana en la familia, en el centro educativo y en la sociedad en general, esto dará sentido la efectividad y el proyecto de vida personal de todos los integrantes de la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete” desembocando a lo que exige la carta magna del estado ecuatoriano el “Buen Vivir”.

Otro asunto ha sido la falta de un manual de procedimientos, que lo confunden con las funciones legales de los miembros del centro educativo, esto nos ha llevado a que equivocadamente muchas de las acciones han sido apreciaciones de cada individuo y el resto lo siguen sin fundamento alguno, he ahí la importancia a que en el plantel se debe ya elaborar un documento que nos informemos de los procedimientos a seguir para una determinada gestión

Todo lo detallado hasta aquí se podría aliviar en un alto porcentaje con una propuesta de modelo de liderazgo gerencial educativo, que ha sido uno de los problemas

agobiantes en el sistema y en particular en el colegio “Victoria del Portete”; esto permitirá sugerir a que las autoridades realicen su destreza y competencia como una consecuencia directa de lo que piensan y esto son ciertas características de compresión, aplicada al ambiente donde se labora y esto será cuestión de interpretación de elementos que llegan a tener mucho más impacto en el pensamientos de los compañeros docentes, esto llevará a los directivos a tener un modelo de gestión diferente en función de cómo piensa que deben hacerse las cosas, esto de la habilidad, la experiencia y preparación en gerencia educativa en liderazgo educacional, hará de que se tenga un efecto muy diferente tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje como administrativo, en consecuencia serán los beneficiados los estudiantes con una educación de calidad eficaz y eficiente.

Finalmente dicha propuesta se hará efectiva a la luz del avance del presente trabajo con el apoyo decidido y comprometedor de todos los que hacemos el centro educativo sumado a ello la responsabilidad ética realizada en los argumentos precedentes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos en las encuestas, entrevistas y considerando los objetivos planteados se han llegado a las siguientes conclusiones.

Todo el personal docente y directivos, no han tratado de perfeccionar su profesionalización mediante las capacitaciones o autoeducación, pues esto trae como consecuencia una inestabilidad en la dirección institucional y proceso académico en la generación de un liderazgo con práctica de valores.

Tanto autoridades como docentes no han obtenido cambios para crear un ambiente adecuado para la generación de un proceso educativo de calidad, lo que repercute o mejor dicho son los dicentes los más perjudicados con una pobre imagen del plantel

A nivel de institución se ha detectado la falta de enseñanza y práctica de valores, por parte de los docentes y aun más que constando como eje transversal estos quedan únicamente como enunciados teóricos en las diversas planificaciones didácticas; pues estas influyen en la formación integral de los estudiantes, y que los más notorios han sido detectados en las actitudes y comportamientos negativos ante sus semejantes

El trabajo administrativo en el plantel se basa en un liderazgo autocrático y también prevalece la permisividad, haciendo que muchas veces se logre acentuar el grado de hostilidad entre directivos y docentes.

Si se hace alusión al párrafo y tomamos el liderazgo autocrático, del cual gozan las autoridades; desde ya tenemos una idea que en el plantel los roles directivos y departamentales como tal no están cumpliendo adecuadamente y como debería ser las funciones para el cual fueron designados, pues existe una permisión que aprueba que todo el trabajo efectuado por cada uno de los que conformamos en centro educativo descienda en un conformismo en la consecución de objetivos institucionales y por tanto afecta el clima laboral, la calidad de educación y la imagen ante los miembros de la zona. Por tanto es necesario rediseñar y entender que por sí solos no es posible el trabajo individual, sino que la labor educativa se hace mediante el trabajo colaborativo

entre quienes hacemos colegio “Victoria del Portete” y como consecuencia de aquello existirá mayor productividad, calidad académica y mejor perfil institucional.

Finalmente se concluye que con los argumentos señalados en el transcurso de este trabajo en la observación directa como resultado de la investigación de campo se llega a definir, que en el colegio “Victoria del Portete”, hace falta un modelo de liderazgo innovador y actualizado, es decir no se ha llegado a desarrollar un liderazgo transformador donde se demuestre la capacidad de consensos para las partes y que el ganador de este aprobación sea indudablemente la comunidad educativa.

6.2. Recomendaciones

Toda la comunidad educativa, y a la cabeza los directivos, deben reflexionar que la función para el cual fueron elegidos deben asumirla con mucha responsabilidad y dedicación, donde el arma para solucionar los inconvenientes entre los miembros del centro y la institución como tal; sea el dialogo fluido en función de una educación de calidad a fin de fortalecer los contenidos y la práctica de los mismos, y como resultado de esto sea el bienestar del cuerpo docente, directivos, dicentes y sus representantes.

Para que sucedan cambios muy significativos en la estructura profesional, debe existir una masiva capacitación para implementar un nuevo modelo de gerencia y liderazgo educacional y valores, agreguemos también que hace falta una autoeducación pues hoy en día tenemos muchas formas de ilustrarnos para ser cada vez mejores profesionales con ética de dedicación y trabajo

Los que conformamos la comunidad educativa “Victoria del Portete” debemos propiciar el ambiente adecuado con el fin de exponer nuestras ideas en un ambiente de camaradería y por ende por más mínima que sea la aportación, esta debe ser respetada dentro del campo estrictamente profesional y leal a sus principios éticos

Como recomendación a todos los integrantes de la institución se sugiere la práctica de un liderazgo transformador con el fin de mejorar la imagen del plantel para propios y extraños, al mismo tiempo que fortalece el perfil profesional de directivos y docentes

En cuanto a los roles, cada uno desde su aula y desde su departamento debemos cumplir la funciones para el cual fuimos asignados, considerando nuestras limitaciones como seres humanos que somos, pero eso sí dejando todo nuestra sapiencia con responsabilidad en bien de la institución al cual nos pertenecemos.

Todos los que trabajamos en el colegio “Victoria del Portete” debemos estar conscientes de las debilidades y fortalezas de la institución para el cual invito a conocerlas, pues en base aquellas podamos tener claro el horizontes al que queremos llegar, a fin de que no existan los factores que por desconocimiento desmotivan la labor administrativa y docente

Finalmente el nuevo modelo de liderazgo que propongo debe gozar de las participaciones y aprobaciones como consecuencia del trabajo en equipo al fortalecimiento ilustrado y organizacional de todos y cada uno de los miembros de la institución educativa, esto llevará a la consecución de los objetivos institucionales y lo más fundamental: la misión y visión que tiene el colegio “Victoria del Portete”; para el efecto se implanta la propuesta de mejora que a continuación se desarrolla con el fin de mejorar la gestión, el liderazgo y los valores en la institución,

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Elaboración y desarrollo de un modelo innovador de liderazgo en gerencia educativa y valores para el mejoramiento administrativo y proceso docente en el colegio "Victoria del Portete"

7.2. Justificación

Luego de haber tratado el tema en cuestión, la presente propuesta de mejora en el colegio "Victoria del Portete", se realiza con un diseño objetivo, claro y justo de los diferentes aspectos detectados en el presente trabajo, por tanto no me queda más que implantar un diagnóstico para planificar ciertas estrategias que van a favorecer que el problema descubierto sea remediado en el mencionado plantel.

Antes debemos considerar que el dirigir una institución educativa, no es nada fácil, al contrario esta se nos presenta como una labor complicada en cuanto a la organización escolar y es en estos argumentos de variada índole en la cual debe existir un liderazgo en gerencia educativa, motivo de esta propuesta.

Así mismo la presentación y aplicabilidad de la idea exige necesariamente la preparación teórica y metodológica y su práctica de los directivos de la institución, como también de los funcionarios departamentales y cuerpo docente, todo esto con la finalidad de unificar criterios para el cambio de actitud que favorecerá proponer y practicar las mejores estrategias de trabajo en un liderazgo educativo, acorde a las exigencias institucionales.

Con lo expuesto, se trata de ofrecer a la institución un servicio de calidad, donde eficiencia y eficacia sean los mejores aliados para el éxito e imagen institucional, a ello se complementa una generación de responsabilidad en el proceso de cambio y transformación del plantel, en especial con los procesos claves y operativos en cuanto al servicio educativo fundamentalmente en las espacios docentes y administrativas.

De esta manera se expone la importancia y necesidad de la existencia de un modelo de liderazgo innovador, y creo que con el apoyo incondicional de sus integrantes, saldremos por la puerta de la superación llevando consigo algunos beneficios para la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete”, entre ellos se puede mencionar:

El trabajo mancomunado consiente y justo a través de una conducta gerencial de liderazgo de sus directivos.

El modelo de liderazgo propone un cambio de mentalidad y cultura para los integrantes de la comunidad educativa, poniendo de sí un ambiente creador y emprendedor en las estrategias más significativas para el desarrollo institucional.

La comunicación será una de las estrategias más fundamentales que se empleará entre directivos, funcionarios departamentales, docentes, estudiantes padres de familia y otros estamentos de los miembros de la zona en la solución de alternativas y toma de decisiones favoreciendo un desarrollo gerencial sensible y axiológico

7.3. Objetivos

Objetivo general.

Crear un modelo de liderazgo gerencial educativo innovador y actualizado en el colegio “Victoria del Portete, que permita mejorar la gestión administrativa

Objetivos específicos

- ✓ Incentivar a la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete” sobre la necesidad de ejecutar cambios en la forma de administrar la Institución.
- ✓ Concientizar a las autoridades, personal administrativo y de servicio, docentes, estudiantes y representantes; la necesidad de ejercer un liderazgo gerencial con el fin de mejorar la calidad educativa en el plantel.
- ✓ Ofrecer lineamientos generales que orientes la puesta en práctica del liderazgo en todas las instancias educativas.

7.4. Actividades

Para el desarrollo de la propuesta; las actividades a emprenderse se basarán en las siguientes acciones:

Presentación de propuesta Será nivel de la comunidad educativa del colegio “Victoria del Portete”, para el efecto existirá la coordinación con las autoridades del establecimiento por medio de un cronograma que será presentado luego de la finalización del trabajo investigativo.

Aprobación de la propuesta Mediante reuniones de las autoridades competentes la propuesta presentada será analizada para su respectiva aprobación y ser sometida mediante talleres a la comunidad educativa.

Talleres para la implementación de la propuesta.

El cumplimiento de estas actividades estará basado en la sustentación de temas inherentes a las propuestas a saber:

- **El liderazgo educativo**.

Objetivos

Fomentar profesionalmente a líderes escolares y docentes en prácticas de mejoramiento educacional y en la toma de decisiones y sobre todo en la promoción de reformas escolares internas que se acepten con apertura.

Fortalecer los valores, las creencias, los conocimientos, las ejecutorias y la creatividad de los líderes para transformar los sistemas educativos

Facilitar el desarrollo profesional a los líderes educativos en todas las fases que comprende el liderazgo: administrativo, didáctico, estratégico y comunitario.

Participantes: Directivos, docentes administrativos y de servicio.

- **Teorías sobre el liderazgo y sus perfiles**

Objetivos

Reforzar conocimientos sobre los aspectos teóricos referidos al liderazgo

Reconocer las teorías del liderazgo y los estilos de dirección en una organización

Participantes: Se desarrollará en e dos grupos 1. Directivos, docentes administrativos y de servicio.2. Estudiantes.

- **El liderazgo y los valores humanos.**

Objetivos

Identificar la naturaleza de los valores y la actitud de liderazgo

Impulsar desde la familia, la vivencia de los valores como parte de la educación integral de la persona.

Participantes Se desarrollará en tres grupos 1. Directivos, docentes administrativos y de servicio.2. Estudiantes. 3. Padres de familia.

El taller de la propuesta en el ámbito escolar está estrechamente vinculado con la carencia de un modelo de gerencia educativa en valores, dicho contenido prevé la renovación y reforma de ambientes educativos a través de acciones de liderazgo transformativo. Cada taller, tanto para los directivos como para los maestros estudiantes y padres de familia está diseñado para un período de 90 minutos.

Organización de recursos para el taller. Para el efecto, se utilizaran recursos tecnológicos como computadora personal, proyector, pantalla y la repartición de documentación los asistentes.

Resultados Como producto de los talleres expuestos se espera:

Tener un sistema gerencial en el plantel capaz de direccionar la cultura de trabajo entre los miembros de la comunidad educativa, con la participación creativa e innovadora de sus integrantes.

Realizar un liderazgo comunicativo y transformador entre los miembros de la comunidad educativa con el fin de fortalecer su desempeño para la obtención de un buen clima laboral y por ende la consecución de los objetivos institucionales

Capacitación a docentes y directivos. Esta actividad tendrá como finalidad la de brindar una educación de calidad con eficiencia y eficacia basada en los siguientes tópicos.

- ✓ Mejoramiento del proceso educativo
- ✓ Organización de la labor educativa como producto de cambio de actitud de directivos y docentes
- ✓ Optimización de los recursos humanos y técnicos de la institución por parte de las autoridades
- ✓ Creación del liderazgo en la institución; en el diseño, ejecución y difusión de investigaciones educativas para que con su conocimiento se pueda mejorar el campo científico de las ciencias de la educación.

Evaluación y control En esta actividad se considerará los siguientes factores.

Que las etapas de la propuesta se desarrollen en el mejoramiento de la eficiencia en la dirección del recurso humano como lo planificado.

Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación de la propuesta

Evaluar la cantidad de situaciones problemáticas presentados y resueltos en la administración educativa del plantel considerando el apoyo de los demás integrantes de la comunidad educativa.

Retroalimentación Como actividad de esta fase decisiva de la propuesta en cualesquier momento que sea necesario, se procederá con esta acción a fin de que no exista ningún vacío e impida un desarrollo adecuado de las actividades antes descritas.

Síntesis de actividades de la propuesta

Actividades	Objetivo	Responsable	Período	Recursos y costos
Elaboración del plan de intervención y presentación de la propuesta	Poner en consideración de las autoridades institucionales un modelo de gerencia administrativa y liderazgo en valores	Lcdo. Luis Mejía	Entre el 1 y 12 de octubre del 2012	$ 20
Aprobación de la propuesta y priorización de temas de capacitación	Conseguir que la comunidad educativa se interese por el cambio en la obtención de un paradigma como factor positivo del éxito institucional	Lcdo. Luis Mejía	Entre el 15 y 27 de octubre del 2012	$ 20
Organización de recursos para el taller hacia la puesta en marcha de la propuesta	Adquirir criterio de organización en la administración educativa diseñando nuevas ideas con visión axiológica futurista e innovadora	Lcdo. Luis Mejía	Entre el 6 y 16 de noviembre del 2012	$ 40
Capacitación a la comunidad educativa y elaboración de	Concientizar a la comunidad educativa sobre la necesidad de ejercer un liderazgo	Lcdo. Luis Mejía	Entre el 6 al 23 de noviembre del 2012	$120

memorias	gerencial para mejorar la calidad educativa del plantel			
Diseño de la matriz evaluativa del taller y socialización de los resultados	Socializar con la comunidad educativa sobre la necesidad de ejecutar una administración gerencial con eficiencia y eficacia para una educación de calidad y calidez	Lcdo. Luis Mejía	Entre el 4 al 15 de diciembre del 2012	$ 30
			Total	$ 230

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta a aplicarse será en el colegio “Victoria del Portete”, ubicado en la parroquia del mismo nombre, perteneciente al cantón cuenca, provincia del Azuay

7.6. Población objetivo

Esta propuesta está dirigido a las autoridades del plantel, los administrativos y de servicio, docentes, estudiantes y padres de familia, para que exista una eficiencia en la administración educativa y se pueda disponer de una herramienta por el cual se puedan conseguir mejores resultados en el desempeño de las funciones delegadas a cada uno de los que hacemos colegio “Victoria del Portete”

Pero lo más rescatable de esta propuesta es que debe ser implementado por las autoridades del plantel buscando conseguir los objetivos propuestos y mejores resultados.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

Recursos humanos: personal directivo y funcionarios departamentales, docentes, estudiantes y padres de familia.

Tecnológicos. Computadora, proyector, pantalla,

Materiales. Papel material de escritorio en general, documentos de información, de capacitación

Físicos. Aula del colegio "Victoria del Portete"

Económicos. Será financiado por el alumno proponente

7.8. Presupuesto.

Egresos	$
1) Elaboración del plan de intervención	20
2) Priorización de temas de capacitación	20
3) Ejecución de los talleres	30
4) Diseño de la matriz evaluativa del taller	20
5) Elaboración de memorias e informe final	120
6) Socialización de los resultados	20
Total	$230

7.9. Cronograma de actividades para la propuesta.

ACTIVIDADES	Meses												
	Octubre				noviembre				Diciembre				Responsable
Presentación de la propuesta													Luis Mejía A.
Aprobación de la propuesta													Luis Mejía A
Organización de recursos para el taller													Luis Mejía A
Talleres para la implementación de la propuesta													Luis Mejía A
Capacitación a docentes directivos padres de familia y estudiantes													Luis Mejía A
Evaluación y control													Luis Mejía A
Retroalimentación													Luis Mejía A

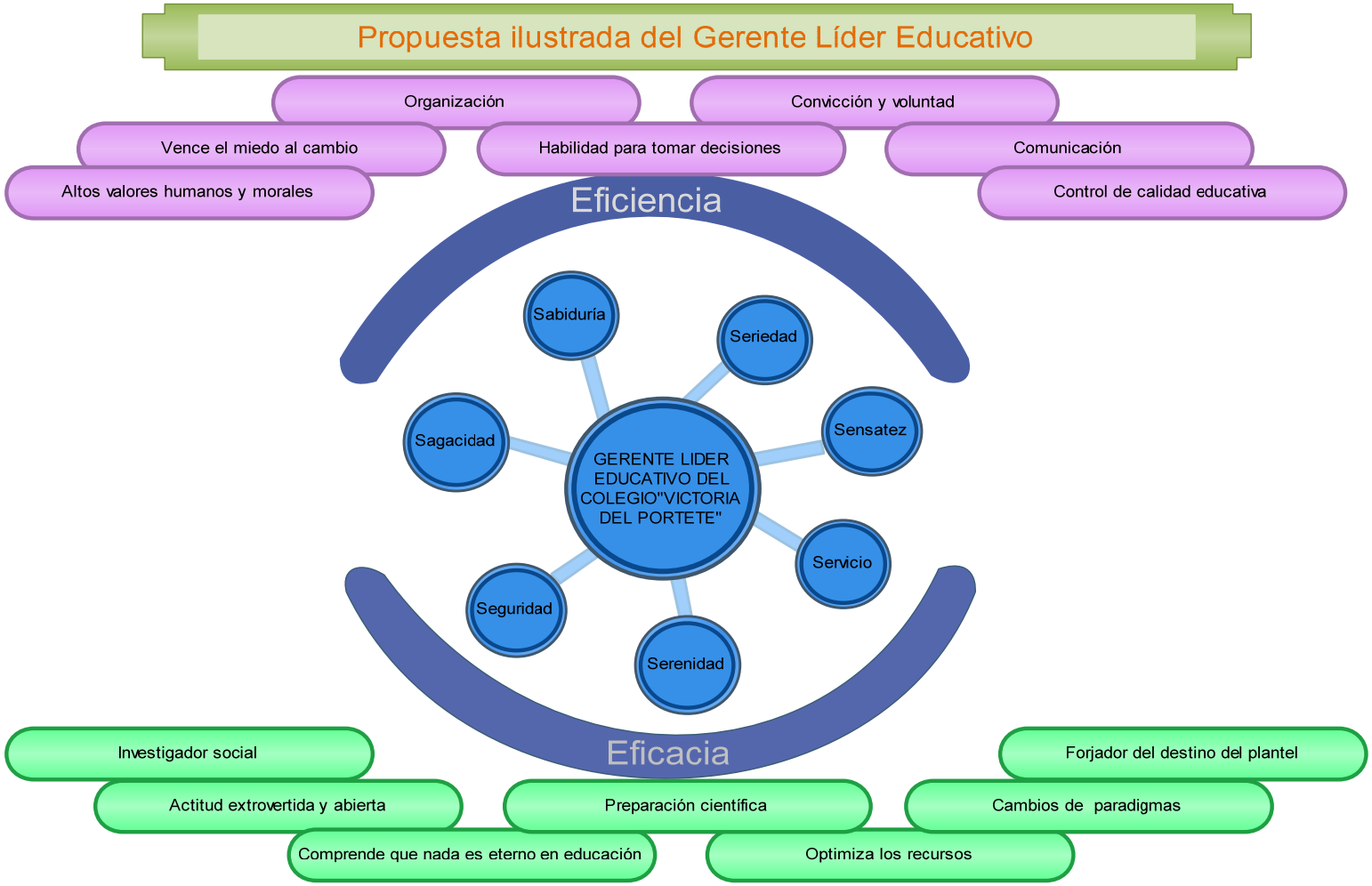


Gráfico 5. Propuesta

8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Manuel; Santos, Montserrat**:** (2002) Liderazgo de la calidad, el/ Santillana.

Calero Pérez, Mavilo. Educación en Valores/ Editorial San Marcos. Perú.

Camarena, Carlos Prof. (2007).Sea un Líder para el cambio. Nociones de Liderazgo Personal y Profesional. Editorial Amex. Perú

Chavarría Olarte, Marcela. (2007) Educación en Un Mundo Globalizado. Retos y Tendencias del Proceso Educativo. México.

Chiavenato, Adalberto. (2007).Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones México

Colegio "Victoria del Portete". (2010). Plan de Transformación Institucional

Colegio "Victoria del Portete". (2011). Código de Convivencia.

Contreras Mazacon, Antonio. (2003). Alta Gerencia Educativa y Mercadotecnia Educacional: modulo autoinstruccional y autoformativo / Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo.

Contreras Mazacon, Antonio. (2003). Administración Educativa: modulo autoformativo y autoinstruccional / Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo.

Cornejo, Miguel Ángel. (1996) El poder transformador: los secretos de los líderes de Excelencia/ Edit. Grad. México.

Goldfeder, Guitela; Aguilar, Eduardo (1997).Planificación Administración: un Enfoque Integrador, editorial Trillas. México.

González María, Nieto José de, Portela Antonio. (2008).Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. México.

González, Wilman (2003).Desarrollo Personal y Organizacional. Los Principios de las Personas Efectivas. Editorial Cuenca. Cuenca.

Guillen Parra, Manuel (2008). Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza.

http://elfilosofosinfilosofia.blogspot.com/2011/03/axiologia-de-los-valores-segun-max.html.

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

http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodiInfo=134

http://www.galeon.com/gestionplanificacion/Diapositivas.htm.

http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pd

Huber George (2011). Toma de decisiones en la gerencia, editorial Trillas. México.

Izquierdo Arellano, Enrique. (2004)Educación en valores: proyecto de vida y

Izquierdo Arellano, Enrique. (2004)Educación en valores: proyecto de vida y

Izquierdo, Alejandro. Lcdo. (1998)Los Ejes Transversales. Metodología. Cuenca.

Koontz, H. y otros. (2 000). Elementos de administración**.** México

Lara, Héctor. (s/f). Orientación Educativa. Para maestros en servicio y colegios Normales. Quito.

Lawrence k., Frank. : (1996).Cómo ser un director moderno/ Biblioteca para el director de grupos; no. 1. Editorial Diana. México.

Loy .McGinnis, Alan. (2009).Descubriendo Triunfadores. Cómo Triunfar Ayudando a Otros a Crecer. México.

Marchand, Douglas. (2004).Liderazgo de Éxito. Conocimiento Práctico para conocer el Liderazgo en todos sus niveles. Editorial Palomino.

Morán Francisco. (1996). Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. Guayaquil.

Münch Lourdes, Galicia Emma, Jiménez Susana (2011). Administración y Planeación de Instituciones Educativas, editorial Trillas México

Parker, Willard; Kleemeier, Robert; Parker,Beyer. (1971).Técnicas de Dirección de Personal: Técnicas psicológicas modernas para jefes y mandos intermedios/ Edit. Hispano Europea. Barcelona.

Pascual Roberto, Villa Aurelio, Auzmendi Elena. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. España.

Ponce Vicente (1999).Gestión de Recursos Educativos.

Posner.G. (2004) Análisis del Currículo. México.

Rivadeneira Gabriel. (2004). Los Líderes Nacen y se Hacen, editorial Palomino. Lima.

Sachs, M. Benjamín. (1972).Administración y Organización Educacional. Un Enfoque Conductista. Buenos Aires.

Senge, Peter. (2009). La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires.

Sociedad / Colección Pedagógica. Loja.

Sovero Hinostroza Franklin (2004). Como se Apertura una Institución Educativa, editorial Palomino. Perú.

Tenutto María, Klinoff Adriana, Boan Susana. (2005). Escuela Para Maestros Enciclopedia Pedagógica Práctica. Colombia.

Torres Coronel, Luis Eduardo. (2008).Derecho a una Educación de Calidad. Orientaciones Metodológicas y Didácticas. Loja.

Unell Bárbara, Wyckoff Jerry. 20 Valores que puede transmitir a sus Hijos, editorial Arboleda.

Villacis Villacis, Juan. (2002). El ABC del Liderazgo, Gerencia Y Recursos Humanos. Quito.

Villacis Villacis, Juan. (2002). La Cultura del Servicio. ¿Cómo Lograrla? Quito.

Vinueza Rómulo. (2010).Relaciones Humanas. Educación Media. Quito.

10. APÉNDICES

Anexo 1.Certificado de Autorización.

COLEGIO NACIONAL TECNICO "VICTORIA DEL PORTETE"
CUENCA – AZUAY Telefax 2 330094

Oficio No. 253-CVP-11

Cuenca, 8 de Junio de 2011

Licenciado
Luis Mejía Albarracín
PROFESOR DEL PLANTEL
Presente

De mis consideraciones:

En respuesta a su petición realizada mediante oficio sin número de fecha 8 de junio del presente año, este Despacho en uso de las atribuciones que la ley le confiere, concede autorización para que Ud. realice su tesis de maestría con el tema: "GESTION LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO, COLEGIO VICTORIA DEL PORTETE, DE LA CIUDAD DE CUENCA, DURANTE EL PERIODO 2011-2012".

Atentamente,

Dr. Carlos González Arévalo
RECTOR (E)

Colegio Nacional Victoria del Portete
RECTORADO
Cuenca - Azuay

CGA/ma

Anexo 2. Certificado de ejecución

COLEGIO NACIONAL TECNICO "VICTORIA DEL PORTETE"
CUENCA – AZUAY Telefax 2 330094

Licenciada María Sisalima A., Rectora del Colegio Técnico "Victoria del Portete"

C E R T I F I C A:

Que el Licenciado **Luis Alberto Mejía Albarracín**, Docente que labora en este Establecimiento Educativo, desarrolló su Tesis Investigativa titulada "GESTIÓN, LIDERAZO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO COLEGIO TÉCNICO VICTORIA DEL PORTETE DE LA CIUDAD DE CUENCA, DURANTE EL PERÍODO 2011-2012" previa la obtención del Título de Cuarto Nivel.

Es todo cuanto puedo Certificar en honor a la verdad y autorizo al Lcdo. Luis Mejía, hacer del presente Certificado que uso que convenga a sus intereses.

Victoria del Portete, 10 de mayo de 2012

Lcda. María Sisalima A.
RECTORA

MSA/ma

Colegio Técnico Victoria del Portete
RECTORADO
Cuenca Azuay

Anexo 3. Encuesta a directivos

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo……..

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia……

Cantón……

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )

b. Coordinadores de área ( )

c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles) ……

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

a. El número de miembros en la institución ( )

b. Los resultados obtenidos en la institución ( )

c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )

d. Otros (especifique) …….

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

SI (_____) NO (_____)

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

a) Director ( )

b) Rector ( )

b) Consejo Directivo.

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

SI (_____) NO (_____)

7. -Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	**Se Promueve**	**Siempre**	**A veces**	**Nunca**
a	Excelencia Académica			
b	El Desarrollo Profesional de los Docentes			
c	La capacidad continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo.			
e	Vivencia de los valores Institucionales			
f	Participación de los Padres de familia			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

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

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

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (Rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios,			

	coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo Docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no

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

a. (_____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

b. (_____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

c. (_____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

d. (_____) Mantener actualizada la metodología

e. (_____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

f. (_____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

g. (_____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

h. (_____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

i. (_____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

j. (_____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( ).

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

a. Un reingeniería de procesos (_____)

b. Plan estratégico (_____)

c. Plan operativo Anual (_____)

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (_____).

GRACIAS.

Anexo 4.Encuesta a docentes.

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo…….

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia……

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

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

8	Resistencia en los compañeros o director/ 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 director del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

Anexo 5.Encuesta a estudiantes

ESTUDIANTE:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **Nunca**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

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

Anexo 6. Encuesta a los padres de familia.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo…….……..

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia…….
Cantón.....

INSTRUCCIONES: Lea con atención cada una de las preguntas y conteste de acuerdo a las alternativas sugeridas colocando una X sobre la respuesta seleccionada. *La Información que usted proporcionará es confidencial y será utilizada con fines de investigación académica.*

1 = Muy de acuerdo.
2 = De acuerdo
3 = Poco de acuerdo
4 = En desacuerdo.

N°	PREGUNTA	1	2	3	4
1	¿Considera que la gestión de la Administradora Educativa en el Colegio contribuye a que el proceso educativo mejore significativamente?				
2	¿Participa del criterio de que la Administradora Educativa se interesa en asistir frecuentemente a eventos académicos que				

	le ayudan a fortalecer el liderazgo gerencial en el Colegio?				
3	¿Está de acuerdo que la Administradora Educativa permite quela comunidad educativa logre integrarse activamente en las actividades que organiza la Institución?				
4	¿Acepta que la enseñanza que se imparte en el colegio tiene una orientación que corresponde a una educación tradicional?				
5	¿Cree que la Administradora Educativa desarrolla un liderazgo académico administrativo basado en valores científicos, éticos y humanísticos?				
6	¿Considera que los actores del proceso educativo tienen una apropiada relación comunicacional con la administradora educativa?				
7	¿La Institución Educativa cuenta con una adecuada infraestructura y los medios tecnológicos y físicos del local didáctico necesarios para el cumplimiento de las metas trazadas?				
8	¿Considera que mediante el accionar de la Administradora Educativa usted ha aportado para el mejoramiento institucional?				
9	¿Recomienda que los actores del proceso educativo planteen un nuevo modelo de gerencia educativa?				
10	¿Está convencido/a de que la elaboración del modelo de gerencia administrativa se constituirá en la solución a los problemas que vive la institución?				

Anexo 7. Entrevista a directivos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Rectora.

1**.- ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que si diferencia de la información?**

Para mí la comunicación es el arte de transmitir ideas pensamientos de una manera muy clara muy gentil muy transparente en donde debe de existir una empatía en las personas con las cuales nos estamos comunicando o caso contrario pues no existiría la comunicación y la diferencia de la información radica en que no es una simple transmisión de las ideas o de los pensamientos sino mas viene es una comunicación emotiva reflexiva muy transparente entre los compañeros

2.- ¿El colegio "Victoria del ¨Portete" cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

Bueno en esta institución no contamos con este manual pero las personas que vamos haciendo el liderazgo somos las autoridades profesores, el liderazgo que debemos demostrar frente a los estudiantes

3.- ¿Cómo actuaría a un conflicto entre los docentes y la dirección del centro?

Frente a un conflicto pues simplemente llamar al dialogo de ambas partes conversar los motivos que llevaron a ese conflicto y solucionarlo de la mejor manera siempre las personas debemos ceder ante criterios de las demás personas para tener un buen convivir

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

Las características son los valores, la honestidad puntualidad es decir el líder debe basarse en los valores debe demostrar ese liderazgo con ejemplo

5.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina como autoridad, docencia y alumnado?

El liderazgo como autoridad pues yo me inclino mucho por estar bien con todo el talento humano tratar de solucionar los problemas porque si no estamos bien emocionalmente pues no vamos a rendir y nuestra tarea pues es bien difícil tratar con adolecentes es muy difícil pienso que el liderazgo de la institución es buscar el dialogo

6.- ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el colegio "Victoria del Portete"?.

Ya lo dije anteriormente los mismos valores la honestidad la puntualidad la responsabilidad la honestidad y sentir siempre la empatía la educación.

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

Los valores que deben predominar son los que acabe de mencionar los mismos que deben de tener un liderazgo son los mismos valores que deben tener el profesor frente al estudiantes y actuar con ejemplos si nosotros demostramos pues esos valores con los señores estudiantes pues ellos aprenden estos valores

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

Los antivalores pues siempre son el egoísmo el resentimiento siempre la oposición si causa alguna, eso hace mucho daño a la institución mucho daño a las ideas que uno tenga para tratar de sacar adelante a la institución pienso que esos son los antivalores.

Vicerrector.

1.- ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que si diferencia de la información?

La comunicación para mi construye un arte de poder permitirnos una información a personas no es necesario pues que en primera estancia esta empatía para luego pues el mensaje sea claro sea comprensible y de esa manera pues se pueda cumplir el objetivo que uno se persigue con esa comunicación. Se diferencia con la información yo pienso que mas es la relación entre los dos entre la persona que emite y la persona que

recepta en la información puede por ejemplo a ver algún aparato intermediario el radio teléfono etc. etc.

2.- El colegio "Victoria del ¨Portete" cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Bueno lamentablemente hasta la fecha no se ha logrado culminar con este equipo manual de procedimiento en este caso la autoridad principal la encargada de informar al resto de la institución sobre cualquier inquietud que existe

3**.- ¿Cómo actuaría a un conflicto entre los docentes y la dirección del centro?**

Como intermediario sobre todo dando las mismas oportunidades en el conflicto para que haya la descarga de las situaciones que ellos está la situación en conflicto y que ambos puedan exponer la situación ese conflicto y poder resolverlo en todo caso el poder del intermediario es escuchar y dar la palabra al uno y al otro y tratar de llegar a una solución de los dos bandos.

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

Yo pienso que es la comprensión una comunicación activa que es lo fundamental el tener objetivos comunes con la institución que es una aspecto fundamental pues el saber escuchar es un arte que lo debíamos cultivar por el instante

5.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina como autoridad, docencia y alumnado?

Bueno es difícil la pregunta yo creo que es fundamental que se deba realizar un liderazgo democrático

6.- ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el colegio "Victoria del Portete"?.

Existe un sinnúmero de valores que son importantes para la vida institucional entre eso, pues el respeto la puntualidad y un aspecto fundamental que estamos hablando dentro del tema el saber comunicar y saber escuchar

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

En los profesores yo pienso que predomina la puntualidad el respeto compañerismo la confraternidad

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

En este caso pues hay que hacer todo lo posible todos los profesores y todo el personal docente administrativo de servicios y los alumnos en tratar de detectar estos antivalores y ver las medidas necesarias para abolir estos aspectos que trabajemos en armonía.

Anexo 8. Fotos.

Vista panorámica del Colegio Nacional "Victoria del ¨Portete"

Estudiantes seleccionados para las encuestas.