



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y ADISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “CALASANZ 2”, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2010 – 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

ESTUDIANTE:

CRISTINA MAGDALIA LÓPEZ ARTEAGA

DIRECTORA:

Mgs. Verónica Sánchez Burneo

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 23 de octubre 2011

Mgs.

Verónica Sánchez Burneo

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Verónica Sánchez Burneo

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el siguiente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

f.....

Cristina López Arteaga

CI. 1714009543

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, 23 de febrero del 2012

f.....

Cristina López Arteaga

C.I. 1714009543

AGRADECIMIENTO

Un sincero y profundo sentimiento de gratitud y estima a Dios, a mi familia, a mis amigos, a los profesionales de la Universidad Técnica Particular de Loja y a todas las personas que, a lo largo de esta etapa de estudios profesionales, han infundido en mí deseos de superación y autoestima.

Cristina López

DEDICATORIA

A Romel Arteaga e Ismael por ser las fuerzas motivadoras en mi superación personal y profesional al brindarme su cariño, tiempo, respeto y paciencia en cada uno de los momentos en que los he descuidado para alcanzar las metas de mi vida profesional, moral y espiritual.

Cristina López

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Yo, Padre Cesáreo Tiestos, Rector del Colegio Particular “Calasanz 2” Autorizo a la Licenciada Cristina López Arteaga para que realice su trabajo de investigación en esta Institución; previo a la obtención de su título como Magister en Gerencia y Liderazgo educacional; y a la vez solicito a las personas que van ser entrevistadas colaborar con sinceridad y profesionalismo para el desarrollo efectivo de este trabajo.

Atentamente,

P. Cesáreo Tiestos

RECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	6
2.1.4. Planteamientos de la Gestión Educativa	7
2.1.5. Desempeño y progreso de la institución educativa	8
2.1.6. Organismos que integran la institución	8
2.2. Liderazgo Educativo	10
2.2.1. Definición	10
2.2.2. Tipos de liderazgo	12
2.2.3. Estilos de liderazgo	13
2.2.4. Requisitos para ser líder	14
2.2.5. Habilidades del líder	14
2.2.6. La credibilidad: base del liderazgo exitoso	14
2.2.6.1. Disciplinas claves para obtener credibilidad	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder	15
2.3.1. Directivo	15
2.3.2. Líder	16
2.4. Los valores y la educación	16
2.4.1. Definición de valores	16
2.4.2. Identificación de los valores	20
2.4.3. Manifestación de los valores	20
2.4.4. Estructuración de los valores	21
2.4.5. Educación en valores	22

Comentario [U1]: Este apartado va antes de los cuadros y figuras.

2.4.6. Incidencias de la educación en valores	25
2.4.7. Valores y virtudes	25
3. METODOLOGÍA	27
3.1 Participantes	27
3.2 Materiales e Instrumentos	31
3.2.1. Encuesta	31
3.2.2. Entrevista	32
3.2.3. La observación	32
3.2.4. Método y procedimiento	32
4. RESULTADOS	33
4.1. DIAGNÓSTICO	33
4.1.1 Análisis situacional de los instrumentos de gestión educativa de la Institución	33
4.1.1.1.El manual de organización.	33
4.1.1.2. El código de Ética.	33
4.1.1.3. El plan estratégico.	34
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	34
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	34
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	37
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	37
4.1.2.1. Misión y visión.	37
4.1.2.2. El Organigrama.	38
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	38
4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores.	39
4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.	40
4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.	40
4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.	40
4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores.	40
4.1.4. Análisis FODA	40
4.1.4.1. Fortalezas y debilidades	40
4.1.4.2. Oportunidades y amenazas	40
4.1.4.3. Matriz FODA	41
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	42
4.2.1. De los directivos	42
4.2.2. De los Profesores	55
4.2.3. De los estudiantes	59
4.2.4. De Los Padres de Familia	62

4.2.5. De la entrevista a Directivos	65
4.2.6. Matriz de problemáticas	67
5. Discusión	68
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	75
7. PROPUESTA DE MEJORA	77
8. BIBLIOGRAFÍA	82
9. APÉNDICE	84
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
Figura N°1 Tipos de Gestión	6
Figura N°2 Organismos que integran la Institución	9
Figura N°3 Tipos de liderazgo	12
Figura N°4 Estilos del liderazgo	13
Figura N°5 Valores y Virtudes	26
Tabla N°1 Personal docente clasificado por sexo	27
Tabla N°2 Personal docente clasificado por edad	28
Tabla N°3 Personal docente clasificado por años de experiencia	28
Tabla N°4 Personal docente clasificado por títulos académicos	29
Tabla N°5 Rangos de edad y género de los estudiantes	30
Tabla N°6 Rangos de edad y género de los padres de familia	31
Tabla N°7 Forma de organización	42
Tabla N°8 Aspectos que se toman en cuenta	43
Tabla N°9 Las tareas de los miembros de la Institución	43
Tabla N°10 El clima de respeto	44
Tabla N°11 Delegación de la Toma de Decisiones	45
Tabla N°12 La administración y liderazgo	46
Tabla N°13 Habilidades del liderazgo	47
Tabla N°14 Promoción para mejorar el desempeño	48
Tabla N°15 Organismos que integran la Institución	49
Tabla N°16 Actividades del equipo	50
Tabla N°17 Los departamentos didácticos	52
Tabla N°18 La gestión pedagógica	53
Tabla N°19 Material de planificación	54
Tabla N°20 De los profesores	55
Tabla N°21 De los estudiantes	59
Tabla N°22 De los padres de familia	62
Matriz N°1 FODA	41
Matriz N°2 De la entrevista a los directivos	65
Matriz N°3 De problemáticas	67

Comentario [U2]:

RESUMEN

Hablar de Gestión y liderazgo integrado a los valores es un tema enriquecedor en todos los ámbitos de manera especial para quienes dedican su vida a las labores educativas.

El propósito de este trabajo ha sido desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

En el se encuentra el análisis y tabulación de datos de encuestas y entrevistas aplicadas a 66 personas quienes han aportado con información valiosa; esta ha servido para descubrir vacíos y necesidades que se encuentran en una institución educativa.

También se encuentra la propuesta de "liderazgo y comunicación" en el Colegio "Calasanz 2" tema que ayudará a mejorar el clima laboral y el liderazgo en valores en la toma de decisiones frente al compromiso de educar.

Se invita a todas las personas interesadas en él a revisar su contenido y emitir sus juicios de valor.

1. INTRODUCCIÓN

La educación ha sido y siempre será un reto para quienes asumen el compromiso de compartir los conocimientos con el ser humano que empieza a caminar por los senderos de la vida. Educar no es una tarea fácil puesto que exige del educador estar al día en todo lo que acontece en la sociedad, reflexionar, acoger y tomar decisiones sobre lo útil y necesario y luego liderar los procesos en los aspectos relevantes de esta realidad. La educación en el Ecuador aún no ha alcanzado un alto nivel de desarrollo, quizá sea porque no se le ha dado la debida importancia o porque sabiendo que es importante, no se ha asumido con responsabilidad y se ha dejado pasar por desapercibido detalles como los valores, el saber gestionar, saber liderar, el saber emprender tareas necesarias, lo que ha dado paso a problemas socio-educativos que en la actualidad se debe hacer frente. Todo Centro Educativo anhela formar personas capaces de poder conducir sus propias vidas sin, embargo, no se han adoptado las medidas necesarias para hacer realidad este ideal.

El Colegio Particular “Calasanz 2” es una Institución Particular Católica que sirve a la sociedad desde el 8 de marzo del 2002, mediante la resolución 089 sin fines de lucro. Se encuentra ubicado en la Avenida de los Colonos, sector Orangine, en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

La población, estudiantil está formada por niños, niñas y jóvenes de todos los estratos socioeconómicos.

El personal docente y administrativo está integrado por colaboradores profesionales dedicados a sus funciones.

La “Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Particular “Calasanz 2” es una necesidad urgente y un medio necesario que deben adoptar y poner en práctica todos quienes conforman la Comunidad Educativa de esta prestigiosa Institución con la finalidad de mejorar cada vez más las condiciones de vida presentes y futuras de la sociedad haciendo realidad el ideal del Fundador San José de Calasanz que pide a sus maestros y colaboradores **PIEDAD Y LETRAS**, es decir: **EXCELENCIA ACADÉMICA Y AUTÉNTICA RELIGIOSIDAD**.

Los objetivos específicos propuestos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores. Logrando alcanzar una vasta información teórica sobre cada uno de los contenidos obteniendo opiniones versadas en diferentes medios de investigación.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo en el centro educativo. A través de la técnica de la encuesta, entrevista y observación, medios que permitieron conocer el grado de interés e importancia que tienen estos temas en la dirección del centro educativo.
- Con la ayuda del trabajo realizado con anterioridad se ha logrado determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución; siendo el motivo para
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores y con aportes personales
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Para hacer viable esta investigación y desarrollo del trabajo propuesto se contó con el apoyo y la apertura de la autoridad quien constante mente se preocupa por brindar a la sociedad una educación de calidad y consciente de que al finalizar este trabajo los beneficiarios directos serán todos quienes conforman la comunidad educativa del Colegio Particular "Calasanz 2".

Una vez finalizado el trabajo se pone a consideración de todos los interesados para darle el uso requerido en los diferentes ámbitos educativos donde puede ser útil.

2. MARCO TEÓRICO

“Gestión es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.” (BUELE. Maldonado Mariana (2010),

2.1 La gestión educativa

2.1.1. Concepto

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua, define a la gestión como acción y efecto de gestionar y de administrar. El Diccionario de la Lengua Española (en línea) indica que gestión es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia; pero en esta investigación se sitúa a este término en el ámbito de la educación.

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de una institución, por tal razón implica un fuerte compromiso de los involucrados en el campo educativo con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

2.1.2. Importancia

Es importante tener claro que la gestión es una de las funciones del ejercicio de la dirección.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibilitan la tarea de conducción, por lo tanto, en una Institución educativa, es importante tener en cuenta estos dos procesos.

Se considera que la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones conforman el conjunto del sistema educativo de un municipio, una provincia o una nación.

Toda medida de gestión supone un componente político, en el orden en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

Generalmente todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios 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 debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En efecto, la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos.

Concluyo diciendo que en la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y es muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.1.3. Tipos de Gestión:

En la actualidad, en cualquier medio en el que una persona se desenvuelve, tiene que gestionar para conseguir los propósitos que se propone. Se han encontrado diferentes clases de gestión, las cuales se resumen en el siguiente cuadro.

Figura N°1: Tipos de gestión

Tipos de gestión	Características
Tecnológica	Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
Social	Proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
De Proyecto	Disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
De Conocimiento	Aplicado a las organizaciones. Se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, el mismo que puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización
Ambiental	Conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.
Estratégica	Se enmarca en reflexión, decisión y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, las que conllevan al pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional.
Administrativa	De ella depende el éxito o fracaso de una empresa.

Gerencial	Conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
Financiera	Enfocada en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
Pública	Parte de la gestión empresarial
Educativa	Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.
Didáctica	Toma en consideración la necesaria especificidad del proceso de enseñanza – aprendizaje y del desarrollo de la personalidad de cada alumno.
De las competencias profesionales docentes	Considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico.
De procesos	Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero.
De resultados	En el campo educativo, incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos.

Fuentes: <http://www.find.gerencia.com/ips/basicSearch.do>. Buele Maldonado, Mariana, Evaluación de Instituciones Educativas, Guía Didáctica, 2010. Valdivieso Guerrero, Tania, Gerencia Educativa, Guía Didáctica, 2011.

Elaborado por: Cristina López

Los diferentes tipos de gestión descritos en el cuadro confirman la importancia de este término en todos los ámbitos educativos: sociales, físicos, espirituales y culturales en los que se desenvuelve un ser humano.

2.1.4. Planteamientos de la Gestión Educativa.-

La gestión educativa dentro de sus planteamientos proyecta presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones donde se definan los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos para extraer ventajas a futuro.

Considera las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización comprometiendo a todos los actores institucionales en la definición del tipo de servicio educativo que se ofrece.

2.1.5. Desempeño y Progreso de la Institución Educativa.

Para conocer el desempeño y progreso de una institución educativa, es importante saber que se entiende por institución educativa; es así como algunos docentes la definen:

Se conoce por institución educativa a aquel lugar o espacio que acoge a niños, jóvenes y en algunos casos adultos con la finalidad de brindarles una formación integral enriquecida en valores contribuyentes de alguna manera en el desarrollo y progreso de la sociedad. (Lcd. Blanca López, 2010)

Es un ente de servicio cuya finalidad debe ser el progreso humano y social del individuo para poder enfrentar los retos de la comunidad. (Srta. Nancy Moncada, 2010)

Institución educativa es el lugar donde se comparte conocimientos de formación integral para escolares. (Lcd. Azucena Arteaga, 2010)

Es un conjunto de personas y bienes promovidos de las autoridades públicas o particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo. (www.mineeducación.gov.com/cvn)

Por lo manifestado, se puede concluir diciendo que el progreso de una institución educativa tiene éxito en el buen desempeño, compromiso y responsabilidad de sus colaboradores, teniendo en cuenta todas sus áreas y departamentos.

2.1.6. Organismos que integran la Institución

La organización de una institución educativa está integrada por los organismos de dirección, de gestión, de coordinación y de técnica. En el siguiente cuadro se conocen las dependencias que abarca cada uno de estos organismos.

Tabla N° 2: Organismos que integran la Institución

Organismos de la Institución	Elementos que lo componen
Junta general de directivos y profesores	Rector/a Vicerrector/a Inspector general Inspectores de curso Personal Docente Secretario/a
Consejo Directivo	Rector/a Vicerrector/a Tres vocales principales Tres vocales suplentes Secretario/a del plantel
Junta de profesores de curso	Profesores que laboran en un curso Inspector de curso Representante del departamento de orientación Secretaria/o
Junta de directores de área	Todos los directores de área Jefe del departamento de orientación Vicerrector
Junta de profesores de área	Director de la junta (designado por las autoridades de la Institución). Profesores de las asignaturas correspondientes a un

	<p>área académica.</p> <p>La junta elige su secretario/a</p>
Consejo de orientación y bienestar estudiantil	<p>Vicerrector/a</p> <p>Coordinador del DOBE</p> <p>Inspector general</p> <p>Un representante de los profesores guías del ciclo básico y uno del diversificado</p>
Secretaría	Una persona conocedora de la rama
Colecturía	Titular de la rama contable
Servicios generales	Biblioteca, transporte, talleres, laboratorios, teatro, Gimnasios, canchas deportivas, internado, comedores escolares
Unidades de producción	Unidades de producción de materiales, equipos, prototipos, bienes y servicios.

Fuente: Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, 2010.
Elaborado por: Cristina López

Cada uno de los elementos que componen los organismos de la institución cumple una función específica siendo esta: la del Rector ser el Gerente y Líder de toda la Institución, el Vicerrector se encarga de la parte pedagógica, el Inspector General cumple la función de ser Jefe de Recursos Humanos, los Inspectores de Curso velan por el bienestar estudiantil disciplinario, el Personal Docente de compartir con los estudiantes sus conocimientos, la Secretaria es aquella persona que tiene voz pero no tiene voto en todas las funciones que desempeña, además es la encargada de llevar en orden toda la documentación referente a la organización educativa. El Consejo Directivo es un organismo encargado de velar por los intereses y necesidades de la Institución. La Junta de profesores es la encargada de resolver los problemas de rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes estando encabezada esta por el Rector y Vicerrector. Los Directores de área son los docentes encargados de liderar y vigilar los contenidos a compartirse en los años escolares. El departamento del DOBE está conformado por personas versados en la

rama de orientación psicológica con la finalidad de ayudar a solucionar problemas familiares y estudiantiles. Funciones que deben ser asumidas con responsabilidad y compromiso para el progreso y bienestar de la Institución. De su buen desempeño depende el éxito.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Definición

Se define como **liderazgo** al conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que éste trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

El liderazgo surge de la responsabilidad, está sujeto a la rendición de cuentas. (Drucker, 2000). El buen liderazgo no demuestra los logros del líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario; es así como: el ilustre pensador Steven Covey (1993), hace referencia al liderazgo basado en Principios, entendiendo que “los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida”.

El liderazgo se basa fundamentalmente en la autoridad personal. Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado. Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social. (Álvarez, 2010.)

Hablar de liderazgo es reconocer el proceso de ejercer una influencia mayor que la que permite la estructura de una organización o dirección. La esencia está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo.

El liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes, debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO

No es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, suceso que no necesariamente implica que sea un líder. En el siguiente cuadro se presentan tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad.

Tabla Nº 3: Tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo	Características
Tradicional	<p>Poder heredado de un familiar que ha tenido el poder, el mando, la dirección desde generaciones pasadas.</p> <p>Persona que dirige a un grupo realizando las mismas cosas desempeñadas por sus antecesores sin emitir variaciones.</p>
	Persona que adquiere el poder mediante

Legítimo	procedimientos autorizados en las normas legales. Es reconocido y aceptado por sus seguidores.
Carismático	Tiene la capacidad de generar entusiasmo. Con su manera de ser atrae a sus seguidores y los motiva a trabajar en los intereses que él se propone.

Fuentes: Aporte personal.

Elaborado por: Cristina López

Estos tipos de liderazgo son comúnmente los más conocidos y los que han estado presentes en la historia a lo largo de todos los años y considero que seguirán existiendo en el futuro puesto, como se había mencionado en la teoría de gerencia educativa, en toda actividad que se realiza se necesita de una dirección, alguien debe llevar la batuta para alcanzar las metas propuestas.

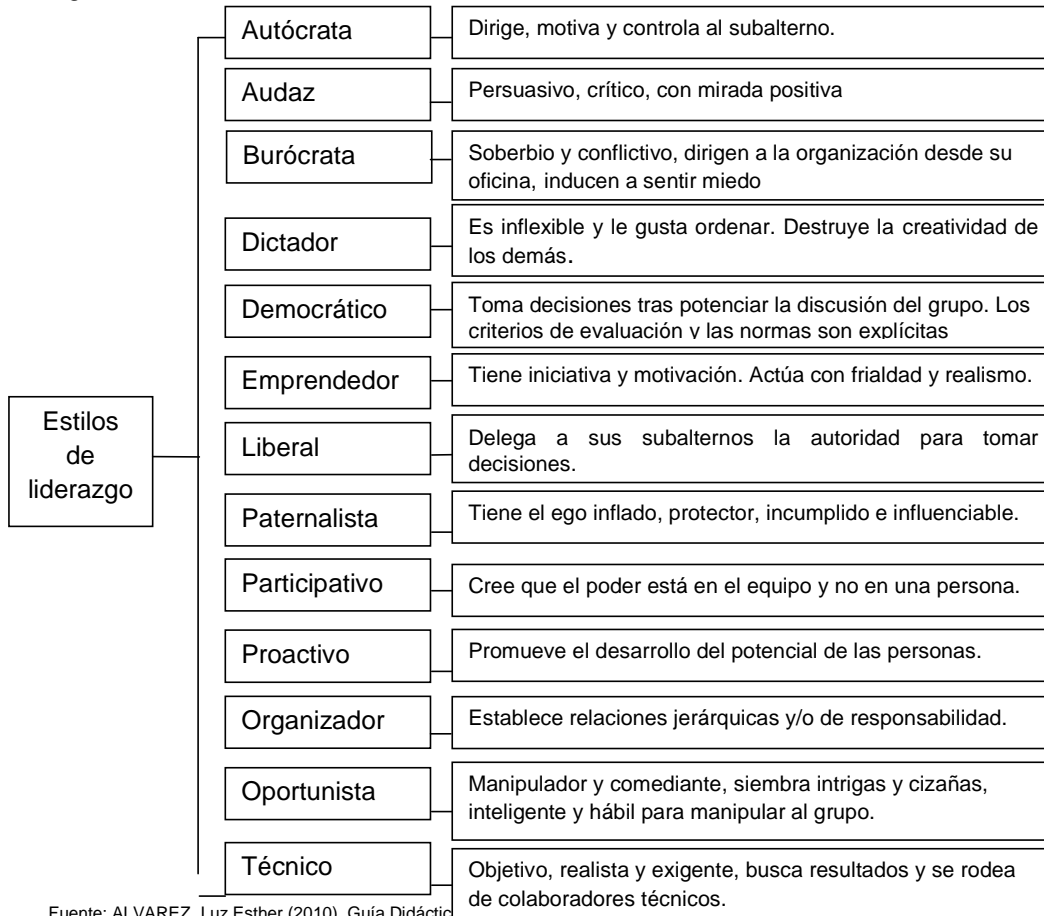
Con mayor razón en el campo educativo. Toda Institución educativa necesita de un guía, de una cabeza que dirija el barco y lo ponga a flote. Y que éste al ejercer su liderazgo se rodee de otros líderes que con su dirección desarrollen las actividades necesarias para lograr las metas trazadas.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. Algunos autores la llaman "la regla de oro en las relaciones personales", es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán a ti.

2.2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen diferentes maneras de ejercer un liderazgo, entre las que se destacan los siguientes:

Figura Nº 4: Estilos de liderazgo



Fuente: ALVAREZ, Luz Esther (2010), Guía Didáctica
Elaborado por: Cristina López.

Cada persona es un ser único e irreplicable, por tal razón tiene su propia manera de pensar, actuar y amar, por ende, su propia manera de gobernar las cosas que realiza ya sea solo o en grupo.

Se podría decir que cada persona es líder de sí mismo, sin embargo hay quienes tienen la capacidad de influir en las demás personas para conseguir aquello que se proponen desde su propio estilo.

2.2.4. Requisitos para ser líder

Para ser un líder que comparte sus cualidades con un grupo de seguidores, debe saber: enmarcar los objetivos del colectivo, ser portador de lo nuevo, creador incesante, apasionado por el cambio, tener tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares, saber intuir y prever los problemas, Ser hábil en la toma de decisiones, entusiasta y motivador; Inspirar con su visión de futuro, diseñar un entorno que facilite la acción, apremiar y transmitir energía, verse a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento, saber resumir y transmitir.

Es importante, dentro del campo de la educación, que aquella persona que dirige la institución, presente estas cualidades aparte las suyas propias para que así su grupo de colaboradores lo respeten y en unidad, el centro educativo salga adelante.

2.2.5. Habilidades del líder:

Un individuo que ha sido nombrado para liderar el centro educativo debe tener ciertas habilidades para aceptar a la gente tal como es y no como le gustaría que fueran, para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado, para tratar a los que están más cerca de El, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, para confiar en otros, aún si se cree que El sabe más, para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás sabiendo que no por todos es aceptado de la misma manera (Yaime y Ramón Pes Puig, 1987).

2.2.6. La Credibilidad: Base del Liderazgo Exitoso

Se dice que la credibilidad es la base del liderazgo porque se la define como la cualidad de ser o parecer verdadero. En la institución educativa, es importante esta cualidad en el líder para obtener la colaboración de su cuerpo de docentes ya que estos observan y se tornan más disponibles a seguir a alguien que inspira confianza y se le puede creer porque hace lo que dice.

2.2.6.1. Disciplinas claves para obtener credibilidad

Para obtener credibilidad, un líder, primero debe descubrirse a sí mismo y ser disciplinado en: apreciar a todos los constituyentes aceptándolos como son y afirmando en sí, los valores compartidos, desarrollando capacidades de servicio a un propósito que es el de educar a niños y jóvenes que mantienen una esperanza.

2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LIDER

2.3.1. Directivo

Toma el nombre de directivo aquella persona que tiene facultad y virtud de dirigir. Y, dirigir no es otra cosa que liberar talento humano para ponerlo al servicio de una causa noble. Un proceso que requiere tacto, sensibilidad y firmeza.

Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un directivo sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder. Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta.

Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa.

La condición de un directivo, dentro de un colectivo, descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por ningún miembro.

2.3.2. LIDER

Hay quienes definen al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido "dos veces".

El líder, a diferencia del directivo, es aquella persona que construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que vive.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez y a experimentar la destreza de sus propias emociones.

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

En fin, líder es la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño. De ahí la importancia de que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

2.4.1. Definición de valores

Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de la realización personal. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Proporcionan pautas para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

En sí, Los valores se traducen en pensamientos, conceptos, ideas y comportamientos, que hacen a las personas.

Una persona valiosa es aquella que vive acorde a los valores en los que cree. Éstos son la base para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas. Ellos permiten regular la conducta para el bienestar colectivo y la convivencia armoniosa.

La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido y seguirá siendo objeto de reflexión y polémica para cientos de personas que no logran asumir el reto de acoger la práctica de valores en su vida cotidiana.

Se podría comparar al valor con el poliedro que posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos, visiones y desde una posición metafísica.

Los valores son objetivos: valen por sí mismos; vistos desde una visión psicológica. Los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; observados desde el aspecto sociológico.

Los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen.

Entender el valor como la significación socialmente positiva (Fabelo, 1989) es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares. Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

En la actualidad se habla mucho de una educación en valores, sin embargo, lograr una pedagogía que eduque en valores, puede fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación.

Esto a menudo sucede cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.

O cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.

Pensando que para formar y desarrollar valores se sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.

Considerando que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos

se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

Los valores en educación no son el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto.

Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

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

Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

¿Qué es valor?. Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio.

* Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven.

* A través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...)

* En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.

* Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...)

que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

* Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

* Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual.

* Permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles.

Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsadas por valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos afines para asimilar los contenidos necesarios para ser buenos profesionales, sin embargo, uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión y aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)

No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas y diferentes.

En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.

A manera de conclusión, se puede decir que los valores son:

* Significaciones sociales que poseen las cosas y las personas, etc. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el progreso y el redimensionamiento humano en cada momento histórico o circunstancia particular.

* Son cualidades reales externas e internas del sujeto. "No es un objeto, ni una persona, sino que está en ellas". (De Zubiria, Javier, 1994)

* Los valores componen la estructura de la personalidad, en tanto, que permiten captar esos significados reales a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración o estimación.

* Funcionan como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante con actitudes que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual.

* "Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano" (García, 1996).

2.4.2. Identificación de los valores

Todos los valores se identifican con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones), con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social; dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano.

Se identifican con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

2.4.3. Manifestación de los valores:

Los valores se ponen de manifiesto a través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.

Se manifiestan en guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

2.4.4. Estructuración de los valores

No se podría hablar de una estructura formal. Los valores se estructuran por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que su contenido puede expresarse de manera diferente en condiciones concretas.

Se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo 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 interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación.

Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencional y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, en analizar el componente sociohumanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e

impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Se podría hablar muchísimo de valores en diferentes ámbitos sin embargo una de las definiciones sobresalientes dice que: valor es el “ideal que actúa al modo de causa final, esto es: Son por una parte el motor que pone en marcha nuestra acción y, a la vez, la meta que queremos alcanzar una vez puestos los medios necesarios.

“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente. (López de Llergo, 2000)

Para los educadores, 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.

4.4.5. Educación en valores

La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca se está suficientemente educado en algún valor, pues siempre se puede llegar a más. En cuanto a educadores se debe entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tienen su responsabilidad en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero habrá de considerar básicamente los siguientes tres principios:

1. El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo de los valores en los que se desea formar.
2. La convicción vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

La personalidad es “un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo” (Pliego María 2001).

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las mismas que se vinculan con las posibilidades del individuo y, las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad (D'Angelo, 1996:3).

La educación en valores incide en el grado de aptitud personal que existe entre lo que se quiere ser y se quiere hacer y lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida.

La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores.

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los intereses y necesidades y de los deberes sociales. Por tanto deber ser conjuga lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social”. (Pliego María 2001).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo

concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996:4).

Educación 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, 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, y 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, quien 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, al que aspira la sociedad y de la subjetividad al estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

2.4.6. Incidencias de la educación en valores:

La educación en valores incide en el desarrollo de la capacidad valorativa del individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.

Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación

Incide en el desarrollo espiritual y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

Incide en la transformación de lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

4.4.7. VALORES Y VIRTUDES

En educación es interesante referirnos a los valores y a las virtudes, como los componentes esenciales de la persona.

La palabra virtud proviene del vocablo latino virtus, que deriva de vir=varón y vis=fuerza. Encierra la idea de fuerza y vigor. Proviene también del vocablo griego areté, que expresa la idea de perfección, mérito o cualidad.

Considerando desde el punto de vista pedagógico, se puede decir que los valores son la meta y las virtudes son los medios operativos para alcanzar los logros en el gradual proceso de hacerlos propios.

Figura Nº 5: Valores y virtudes

Valores	Virtudes
Son valores: la verdad, el amor el bien, el poder.	Son virtudes: La sinceridad, la amistad, la honestidad, la justicia.
Los valores se descubren, se perciben, se apetecen y se asimilan, en la medida en que el sujeto los reconoce y se compromete vitalmente con ellos.	Las virtudes se desarrollan, se manifiestan y se mantienen operativamente, en la medida en la que la persona se decide, se esfuerza y persevera en una buena conducta.
Los valores son cualidades valiosas del ser humano.	Las virtudes son hábitos operativos buenos
Los valores se manifiestan en virtudes humanas.	Las virtudes se alimentan de valores.

Fuente: CHAVARRÍA Olarte, Marcela, Educación en un mundo globalizado, México 2007.

Elaborado por: Cristina López.

Muchas de las veces se tienden a confundir en la definición de los dos términos, de ahí la importancia de encontrar la diferencia sin dejar de lado que tanto los valores como las virtudes se complementan entre sí. No hay valor si no hay una virtud que lo refleje y no hay virtud sin un valor en el que ésta se manifieste.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La Investigación “Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Particular “Calasanz 2” por su propósito se resalta que es una investigación aplicada y por la profundidad es descriptiva ya que interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

Se toma como muestra de campo una población total de sesenta y seis personas consideradas de la siguiente manera:

Tabla Nro. 1.

Personal docente del Colegio Particular “Calasanz 2” Clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	18	58.06
Masculino	13	41.94
Total	31	100

FUENTE.- Datos obtenidos mediante encuesta

ELABORACIÓN: Cristina López

Al hablar de sexo, se hace referencia al género de la persona, es decir, sexo es lo que diferencia al varón de la mujer. El género masculino es aquel que designa a los varones. Y el género femenino representa a la las mujeres.

Como se puede observar en el cuadro, el 58.06 % de los docentes encuestados corresponde al género femenino y el 41.94% al género masculino, siendo un total de 31 docentes encuestados que corresponde al 100%.

Por las referencias representadas en el cuadro se puede observar que en el Colegio Particular “Calasanz 2” se encuentran laborando actualmente en un mayor porcentaje personas de sexo femenino.

Tabla Nro. 2.

Personal docente del Colegio Particular "Calasanz 2" Clasificados por edad.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
75 – 70 años	1	
50 – 45	2	6.45
44 – 40	5	16.13
39 – 35	11	35.48
34 – 30	9	29.03
29 – 25	3	9.68
Total	31	100%

FUENTE.- Datos obtenidos mediante encuesta

ELABORACIÓN: Cristina López

La edad se refiere a los años cumplidos contando desde el día de su nacimiento hasta la fecha actual de cada uno de los docentes encuestados.

En el cuadro se puede observar que entre los encuestados el 3.23% se encuentran entre los 75 – 70 años, el 6.45% entre los 50 y 45 años, el 16.13% entre los 44 y 40 años, el 35.48% comprenden entre los 39 y 35 años, el 29.03 se encuentra entre los 34 y 30 años y el 9.68% están entre los 29 y 25 años. Un total de 31 encuestados correspondiente al 100%.

Por los resultados obtenidos en la tabulación y como se pueden observar en el cuadro el Colegio Particular "Calasanz 2" cuenta con un personal docente considerado aún joven en un 64.51%.

Tabla Nro. 3.

Personal docente del Colegio Particular "Calasanz 2" Clasificados por años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
50 a 30	1	3.23
29 a 25	2	6.45
24 a 20	4	12.90
19 a 15	7	22.58
14 a 10	8	25.81
9 a 5	4	12.90
4 a 1	5	16.13
Total	31	100%

FUENTE.- Datos obtenidos mediante encuesta

ELABORACIÓN: Cristina López

Los años de experiencia de un maestro hacen que vaya adquiriendo dominio en la cátedra y en el arte de educar siempre y cuando sea adquirido con responsabilidad. Se debe estar atento a no caer en el margen de la rutina puesto que la experiencia a veces hace creer que ya se sabe todo y no hay predisposición para la actualización permanente. Un educador tiene la obligación de estar actualizándose constantemente.

El cuadro presenta el 3.22% de docentes que tienen más de 30 años de experiencia, el 6.45% están entre los 25 años, el 12.90% tienen entre los 24 y 20 años, el 22.58% entre los 19 y 15 años, el 25.81% entre los 14 y 10 años, el 12.90% entre los 9 y 5 años y el 16.13% entre los 4 y 1 años de experiencia.

Por los resultados obtenidos y presentes en el cuadro, se puede decir que el Colegio Particular "Calasanz 2" cuenta con personal docente con años de experiencia por tanto está altamente calificado para desempeñar su trabajo de la mejor manera en el campo educativo.

Tabla Nro. 4

Personal docente del Colegio Particular "Calasanz 2" Clasificados por títulos académicos.

Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Dr. Magister	3	9.68
Especialista	1	3.23
Diplomado		
Licenciado	18	58.06
Tecnólogo	2	6.45
Egresado	2	6.45
Bachiller	5	16.13
Total	31	100%

FUENTE.- Datos obtenidos mediante encuesta

ELABORACIÓN: Cristina López

Los títulos académicos establecen el grado de preparación de un docente. Entre más títulos académicos se obtenga mejora el nivel académico y personal de la persona. La preparación académica y la experiencia ayudan al docente a cumplir eficientemente su misión de educador.

El 9.68% son Magísteres, el 3.23 % han obtenido el título de especialistas, el 58.06% son licenciados, un 6.45% son tecnólogos, el 6.45% han egresado de la

universidad, y el 16.13% tienen el título de Bachiller y se encuentran cursando sus estudios universitarios.

Estos datos permiten confirmar una vez más que el Colegio Particular “Calasanz 2” cuenta con personas preparadas con títulos académicos que certifican su desempeño en las labores docentes.

Tabla 5.

Rangos de edad y género de los estudiantes encuestados del Colegio Particular “Calasanz 2”

Años de edad	Género		%		Total % hombres y mujeres
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	
18 – 15	6	7	30	35	65
14 – 10	4	3	20	15	35
Total	10	10	50	50	100%

FUENTE.- Datos obtenidos mediante encuesta
ELABORACIÓN: Cristina López

Para esta investigación se ha tomado en cuenta a diez estudiantes varones y diez mujeres, siendo el total de la muestra de 20 estudiantes encontrándose el 65% entre los 18 y 15 años y el 35% entre los 14 y 10 años.

Por los datos obtenidos se puede afirmar que los estudiantes estuvieron en la capacidad de emitir respuestas consientes y favorables para lograr los objetivos propuestos.

Tabla 6.

Rangos de edad y género de los Padres de Familia, encuestados, del Colegio Particular "Calasanz 2".

Años de edad	Género		%		Total % hombres y mujeres
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	
60 – 55	1		6.67		6.67
54 – 50	1	3	6.67	20	26.67
49 – 45		2		13.33	13.33
44 – 40	2	1	13.33	6.67	20
39 – 35		5		33.33	33.33
Total	4	11	26.67	73.33	100%

FUENTE.- Datos obtenidos mediante encuesta

ELABORACIÓN: Cristina López

La encuesta fue aplicada a 15 padres de familia, 4 de sexo masculino y 11 once de sexo femenino de los cuales el 6.67% comprendían la edad entre 60 y 55 años, el 26.67% entre 54 y 50 años, 13.33% entre 49 y 45 años, el 20% entre los 44 y 40 años y el 33.33% entre los 39 y 35 años de edad.

3.2. Materiales e Instrumentos de investigación

3.2.1. Encuesta

Es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

En esta investigación, esta técnica fue aplicada a una población de 66 personas comprendidas entre 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia con el objetivo de obtener información sobre la Gerencia, liderazgo y vivencia de valores de los miembros de la comunidad educativa del Colegio Particular "Calasanz 2".

La encuesta estuvo diseñada de la siguiente manera:

Motivación

Indicaciones para llenar

Datos informativos

Preguntas de selección

Preguntas cerradas

3.2.2. Entrevista

Es una técnica en la que fundamentalmente importa la opinión que el entrevistado da en torno a un tema determinado. Cumple la función de: diagnosticar, orientar e investigar sobre un tema que requiere conocimiento. En este caso se investigo sobre la Gerencia, liderazgo y valores en el Colegio particular "Calasanz 2"

Esta técnica fue aplicada un grupo de directivos mediante un cuestionario previamente elaborado.

3.2.3. La Observación

Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. Observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento.

Se utilizó esta técnica especialmente con el objetivo de revisar los documentos de planificación educativa existentes en la institución, nutrir las ideas con información concreta y así desarrollar críticamente el diagnóstico de la institución.

3.2.4. Método y procedimiento

La investigación que se realizó es de tipo descriptivo y exploratorio porque se ha permitido describir y analizar una realidad educativa en cuanto a Gerencia, liderazgo y a los valores de la Institución al aplicar las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación, las mismas que han sido aplicadas en diferentes momentos y a diferentes grupos previos a la orientación y guía del director de tesis.

Este procedimiento se desarrolló en dos fases: en la primera fase se aplicaron las técnicas antes indicadas y en la segunda fase se analizaron e interpretaron los resultados, obteniendo información muy favorable para la redacción del informe respectivo.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Análisis situacional de los Instrumentos de gestión educativa de la Institución.

El Colegio Particular "Calasanz 2" Es una Institución Particular Católica que sirve a la sociedad desde el 8 de marzo del 2002, mediante la resolución 089 sin fines de lucro. Se encuentra ubicado en la Avenida de los Colonos, sector Orangine, en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

La población, estudiantil está formada por niños, niñas y jóvenes de todos los estratos socioeconómicos e intelectuales. Conforman los padres de familia: amas de casa, comerciantes, profesionales, empleados públicos y privados, obreros y agricultores.

El personal docente y administrativo está integrado por colaboradores profesionales dedicados a sus funciones con honestidad y responsabilidad.

La Institución cuenta con algunos instrumentos elaborados en los que se puede evidenciar claramente la gestión en liderazgo y valores.

4.1.1.1 El Manual de Organización

La Institución, lleva una buena organización funcional en todas sus áreas, cuenta con un manual de organización debidamente elaborado considerándose ésta como una fortaleza para la institución sin embargo se ve la necesidad de que este documento sea socializado frecuentemente con la finalidad de que los docentes tengan presente su contenido y aquellos que entran a formar parte de la institución también lo conozcan y lo pongan en práctica.

4.1.1.2 El Código de Ética

El código de ética es un instrumento educativo que en el momento se encuentra en proceso revisión y reelaboración

El confiar en el profesionalismo, la responsabilidad y la calidad humana de una persona es una fortaleza que la institución brinda a sus colaboradores, sin embargo,

ésta se convierte en debilidad en el momento que se reconoce que no todas las personas suelen obrar con sinceridad muchas de las veces por la falta de comunicación.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

En el plan estratégico sobresalen aspectos que denotan al docente como un líder dentro y fuera del salón de clase, “El maestro al momento de asumir su responsabilidad aborda el barco de la deriva asumiendo todas sus responsabilidades para liderar y no naufragar en el camino” (frase que consta en el plan estratégico).

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual

En el Plan Operativo anual (POA) se encuentran plasmadas todas las actividades planificadas por las áreas y comisiones. En cada una de ellas se encuentran mencionados los valores a desarrollarse en el transcurso del año.

El plan operativo se renueva anualmente en áreas y departamentos, la cual, se considera una fortaleza en la organización de la institución. La debilidad es que en algunos de los casos no se da cumplimiento a las actividades planificadas en el instrumento educativo.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional

El proyecto educativo Institucional tiene una vigencia de seis años a partir del período escolar 2007-2008. En el constan lineamientos y rasgos característicos de liderazgo y valores, entre ellos hago resaltar los siguientes:

DEL RECTOR

- Por estatutos de la Fundación Calasanz, el Rector y Director General de las Instituciones Educativas es el Presidente de dicha fundación designando al Rector como la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento educativo.
- La finalidad de la Administración es trabajar junto con los profesores, padres de familia, alumnos y todos los integrantes de nuestra comunidad.
- Deseamos que la Calasanz sea un lugar privilegiado para la formación integral de los alumnos, no solo bajo el punto de vista académico sino también en cuanto se refiere a su formación humana y religiosa.

- Por eso valoramos, promovemos y fomentamos como medio excelente de formación integral, el compartir sencillo, espontáneo, alegre, delicado de cada día con nuestros alumnos y padres de familia.
- Fomentamos también la reflexión y análisis crítico y sereno de los acontecimientos actuales y de nuestra historia a nivel local nacional e internacional para desarrollar su capacidad de compromiso personal y social.
- Todos los educadores de la Calasanz unidos en una verdadera comunidad educativa debidamente identificados con los objetivos de la institución participarán en la vida de la misma según sus cualidades y funciones propias trabajen en la misma dirección y con confianza, franqueza, libertad y lealtad para conseguir los objetivos propuestos.

DEL VICERRECTOR

Además de cumplir con el reglamento de la Ley General de Educación será responsable de:

- Que las diferentes oficinas, dependencias, consejos, cumplan adecuadamente sus funciones.
- Velar para que en los diversos paralelos de la escuela y el colegio se trabaje con todo profesionalismo y se consiga en los profesores y alumnos el objetivo de una verdadera excelencia académica y una auténtica religiosidad : Fe y Cultura.
- Velar para que en todas las dependencias reine un ambiente educativo y una disciplina adecuada haciéndose ayudar en este punto por el inspector de la Institución y los dirigentes.
- Cuidar que se cumpla eficientemente el cronograma de actividades el calendario y las programaciones correspondientes
- Atender a los profesores, estudiantes y padres de familia en los problemas y consultas normales de la vida de una Institución.
- Presidir en ausencia del Rector los diversos Consejos y Juntas académicas. Entre otras.

DE LOS ALUMNOS

- Los alumnos constituyen la razón de ser de la Calasanz.

- Los alumnos colaboran con la Calasanz para que sus padres y/o representantes legales les provean de todo lo necesario,
- Serán cumplidos en entregar a sus padres y/o representantes las comunicaciones que la Calasanz les envíe.
- Se espera de ellos el mayor respeto a los profesores y a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Los alumnos serán respetuosos y educados con sus compañeros evitando toda clase de apodos, disputas, peleas, no tomándose nunca la justicia por sus manos
- Los alumnos participarán en las actividades planificadas con el mayor respeto y consideración de las mismas poniendo su más alto nivel de creatividad criticidad, responsabilidad.
- Los alumnos expondrán en forma respetuosa y correcta sus puntos de vista distintos y aún opuestos al de sus profesores y autoridades solucionando las divergencias en un ambiente de diálogo y comprensión mutua, entre otras.

DE LOS PADRES DE FAMILIA

- Los padres de familia dialogarán con los educadores de sus hijos a lo largo de todo el año escolar sea mediante entrevistas o por medio del diálogo escolar.
- Se espera la decidida, alegre y entusiasta participación de los padres de familia en las actividades culturales, cívicas sociales, religiosas de sus hijos. Esto constituye un elemento importante de apoyo para sus hijos para que aumente su dedicación al estudio y su integración a la Calasanz.
- Se espera el liderazgo de los padres de familia para organizar y formar asociaciones deportivas, musicales, culturales y sociales en general para poder crecer personalmente y dar el buen ejemplo a sus hijos. Entre otras

DE LOS PROFESORES

- Bajo el punto de vista educativo, son los alumnos el eje central de nuestra institución, pero bajo el punto de vista organizativo y ejecutivo, los Profesores son quienes marcan la diferencia esencial de la Calasanz.
- Se espera de todos los integrantes de la Comunidad Educativa una lealtad a la Institución a toda prueba, una integración total con todos sus compañeros,

una apertura y sinceridad real con la Administración, un trabajo totalmente profesional en el desempeño de sus funciones, una entrega sin reserva a sus alumnos, una ejemplaridad y moralidad tanto fuera como dentro de la Institución, puntualidad y cumplimiento del Reglamento General, esmerada preparación de las planificaciones.

- Los maestros son líderes frente a sus alumnos y a los padres de familia en todo el campo educativo.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras Regulaciones

El colegio particular “Calasanz 2” cuenta con un Reglamento interno elaborado con rasgos característicos de los diferentes tipos de liderazgo, y encierra una gama de valores en todo el documento.

La existencia de este documento y el que todos: estudiantes, docentes y padres de familia lo tengan en sus manos es una fortaleza para la institución, sin embargo se ve la necesidad de que todos lo lean y lo pongan en práctica en las labores diarias.

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO PARTICULAR “CALASANZ 2”

4.1.2.1. Visión y Misión

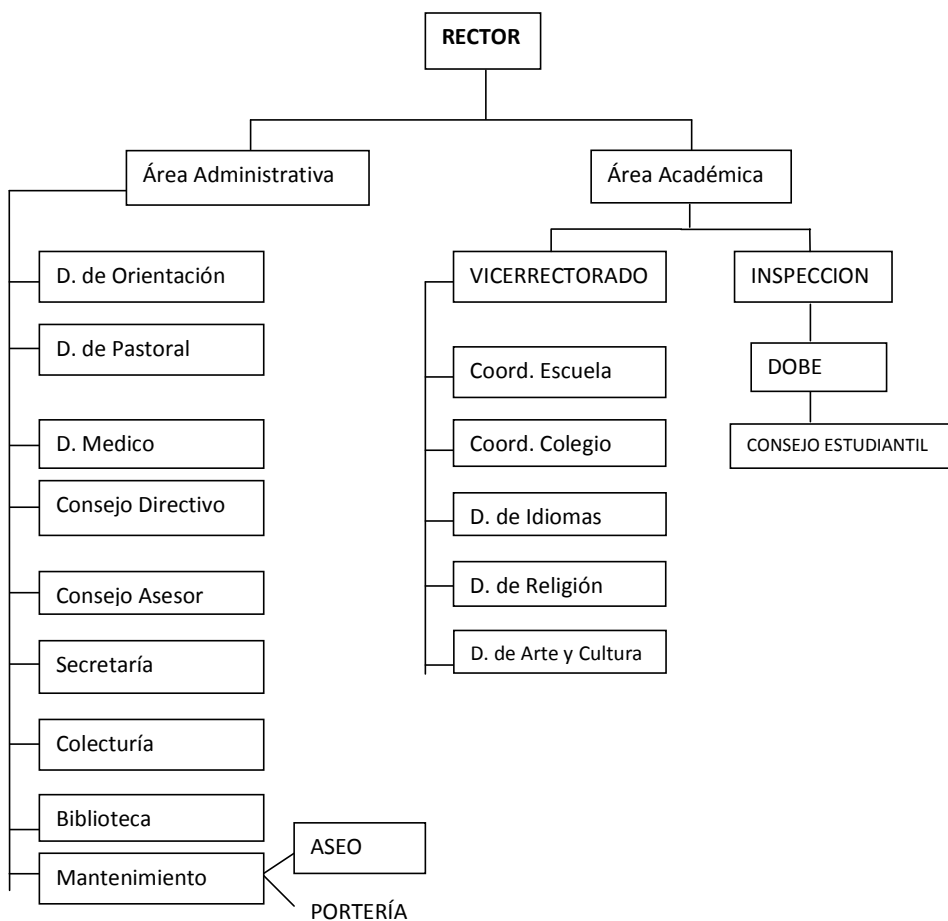
En la MISIÓN se recalca la participación de la misión en la Iglesia promoviendo la renovación de la sociedad como instancia crítica y activa a la luz del evangelio siendo un establecimiento que trabaje por la paz la justicia y la solidaridad y opta por el respeto y cuidado del medio natural y una sana ecología con el afán de construir un mundo más justo y fraterno mediante la educación humana y cristiana de niños y jóvenes de todas las clases sociales, sin distinción alguna.

En la VISIÓN el colegio Particular “Calasanz 2” se proyecta alcanzar una educación transformante de la sociedad que justifique y motive nuestra actual dedicación, al tiempo que proporciona un justo acontecimiento de personalizar al máximo la actividad educativa pastoral – académica teniendo presente las características de excelencia académica y religiosidad sincera de tal forma que los estudiantes egresados de esta Institución puedan ubicarse y desenvolverse fácilmente en el medio social cultural dentro y fuera del cantón.

4.1.2.2. El Organigrama.

Organigrama es la representación gráfica de la Institución, simboliza las estructuras funcionales de la misma, y está representado por las personas que las dirigen, quienes hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal y organizativa de la Institución; su finalidad es: desempeñar un papel informativo y obtener todos los elementos de autoridad en los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. Es de fácil de entendimiento y sencillo de utilizar.



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Está designado a dar una respuesta a la problemática educativa personal y grupal que favorezca el equilibrio emocional y el desarrollo armónico que le permita al estudiante mejores aprendizajes.

DEPARTAMENTO DE PASTORAL.- Orientado al proceso de maduración humana de los miembros de la Comunidad Educativa, con un ambiente y vivencia de los valores evangélicos, constituyendo un indicador importante de la acción educativa.

Se caracteriza por llevar a los niños/as y jóvenes hacia la reflexión en el silencio y lo acompaña en su proceso de discernimiento vocacional.

DEPARTAMENTO DE SALUD.- Encargado velar por el bienestar de salud de todos los estudiantes atendiendo con eficacia y prontitud sus malestares.

ÁREA ADMINISTRATIVA.- Desempeña una tarea importante en la acción educativa del colegio y se integra en el concierto de las demás esferas. Conserva los bienes del colegio y vela por todos los componentes de la Comunidad Educativa.

LAS ÁREAS ACADÉMICAS:

Junta de profesores de curso.- Coordina las actividades académicas de los profesores del área. Organiza los eventos culturales que fortalecen el trabajo docente propuesto en el proyecto.

Junta de profesores de Área.- Elabora su proyecto de trabajo teniendo en cuenta la interdisciplinaridad diseñando procesos didácticos y unificando criterios de programación y evaluación.

Juntas de curso.- Instancia para el análisis del proceso educativo con la participación de las diversas esferas de la comunidad educativa.

4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores.

4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.- Demanda de la educación nuevas respuestas cada vez más complejas y profundas centrándose más en el aprendizaje que en la enseñanza, esto exige desarrollar estrategias diferenciadas y adaptadas a los distintos ritmos y estilos de aprendizaje.

Se fundamenta principalmente en la construcción del conocimiento por parte del sujeto a través de la interacción con el medio que lo rodea.

4.1.3.2. Dimensión Organizativa operacional y valores.- Cada una de las Áreas y Comisiones elaboran sus planes operativos anuales realizando el diagnóstico de lo trabajado efectuado en el año anterior y se plantean nuevos objetivos que abarcan una formación integral para todos los miembros de la comunidad educativa.

4.1.3.3. Dimensión administrativa y Financiera y Valores.- Considero que es el área que más pone en práctica la vivencia de valores ya que es la encargada de velar por el buen mantenimiento y funcionamiento de todos los departamentos de la Institución.

4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y valores.- Esta dimensión abarca el servicio a la comunidad interna y externa de la Institución, pone en práctica el valor se la solidaridad, la caridad, el sensibilización ante las necesidades de los demás , es decir pone en práctica los valores evangélicos.

4.1.4. Análisis FODA.

4.1.4.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades permiten conocer la realidad interna de la institución, para esto se ha hecho una lectura y análisis de los documentos existentes que rigen el buen funcionamiento de la Institución los mismos que se evidenciarán en la matriz FODA.

4.1.4.2. Oportunidades y amenazas

Vienen a ser los factores que analizan el ámbito externo, permiten conocer en primer caso los eventos, hechos y tendencias con que el entorno puede beneficiar o perjudicar en el desarrollo de las labores de la Institucional.

4.1.4.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La Institución está conformada por personas profesionales y comprometidas en todos los ámbitos educativos. • Tiene un Coordinador General de la obra educativa (Rector). • Cuenta con instrumentos curriculares elaborados y socializados. • En cada uno de los departamentos hay una persona responsable del cuidado y mantenimiento. • La toma de decisiones está liderada por el rector. • Formación religiosa y valores. • Capacitación docente y formación humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cumplimiento a lo escrito en los documentos de planificación curricular. • Falta de liderazgo en ciertos maestros. • Falta de importancia y práctica de valores. • En algunos hogares no se practican valores. • Personas resistentes al cambio. • No todos los docentes participan de las capacitaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de Instituciones extranjeras • Respaldo de la comunidad por un servicio de calidad. • Apoyo del Consejo asesor en buscar los medios necesarios para ayudar al mantenimiento de la educación. • Formación humana espiritual para docentes, padres de familia y estudiantes por parte de la Comunidad Religiosa de Padres Escolapios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de los padres de familia en cumplir con sus responsabilidades. • Alto porcentaje de desintegración familiar. • Mala organización y toma de decisiones de los diferentes ministerios de educación de nuestro país.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

El lugar donde se realizó la investigación corresponde a una Institución Educativa Particular Religiosa, "Calasanz 2", dirigida por Padres escolapios y acompañada de un cuerpo Docente altamente calificado para desenvolverse en el campo educativo. Los resultados de la investigación se ven reflejados en las siguientes tablas:

Tabla 7

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33.33%
b. Coordinadores de área	4	66.67%
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

La organización educativa es la disposición de un grupo de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines educativos.

El resultado de la tabla muestra en un 66.67 % que el Colegio Particular "Calasanz 2" adopta la forma de organizar los equipos de trabajo por medio de los coordinadores de áreas.

Todo centro educativo, antes de empezar sus actividades escolares, organiza su trabajo considerando de tal forma como se lo desarrollará en el transcurso del año lectivo. En esta investigación se muestra que el Colegio Particular "Calasanz 2" organiza los equipos de trabajo conformándolos con docentes que comparten una misma materia o a su vez materias afines en los diferentes grados y cursos.

Tabla 8

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

Forma de organización	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.67%
c. Valores y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestaron		

El tamaño de la organización se considera de acuerdo al número de integrantes que forman un grupo o equipo de trabajo para desempeñar sus diferentes funciones.

En esta tabla, los directivos, en un 66.67% manifiestan que se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución para medir el tamaño de la organización.

Para medir el tamaño de la organización, los directivos del colegio particular "Calasanz 2", toman en cuenta los resultados obtenidos en los grupos de trabajo coordinados por los jefes de área.

Tabla 9

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

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

El manual de normas es un instrumento de planificación curricular organizativa que contiene por escrito las tareas y funciones de los miembros de una Institución educativa.

La tabla nos muestra en un 100% que las tareas y funciones de los docentes se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos.

Los resultados permiten confirmar que la Institución cuenta con un manual de organización debidamente conocido y socializado entre los miembros que integran la Institución, siendo una fortaleza para la misma.

Tabla 10

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

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

La toma de decisiones es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción, para lograr un propósito. Esta debe ser dinámica, oportuna y efectiva.

El clima de respeto, hace alusión a la autoridad con la que un gerente dirige su obra ganándose el respeto y la consideración de sus colaboradores, éste puede ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal. Un gerente estará en condiciones de alta calidad haciendo uso de los métodos y técnicas de la investigación

La tabla permite observar que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado en un 100% por el Rector de la Institución.

Por los resultados obtenidos se podría manifestar que en el colegio "Calasanz 2" todas las decisiones son tomadas por el Señor rector de la Institución, es decir, es el Rector quien tiene la última palabra para decidir lo que se hace o se deja de hacer.

Tabla 11**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83.33
b. No	1	16.67
Total	6	100%

Conflicto es el problema, la cuestión, la materia de discusión que requiere de una solución. En el campo educativo, generalmente se presentan conflictos de diferente índole, los mismos que ameritan de una solución.

En esta interrogante, el 83% de los directivos encuestados respondieron que delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para que sean ellos quienes promuevan las soluciones pertinentes de los conflictos.

Haciendo un análisis crítico, este resultado nos lleva a pensar que no hay la suficiente capacidad de liderazgo en los directivos para tomar decisiones y resolver conflictos, si bien es cierto, es bueno dejarse ayudar para tomar decisiones, pero no encargar el problema a otros que quizá no están bien enterados del caso para que decidan.

Tabla 12

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100%				
b.	El desarrollo profesional de los docentes	3	50%	3	50%		
c.	La capacitación continua de los docentes	1	16.67%	5	83.33%		
d.	Trabajo en equipo	3	50%	3	50%		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	1	16.67%	4	83.33%		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33.33%	4	66.67%		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.67%	2	33.33%		

Administrar, representa conseguir los objetivos de la institución, obtener resultados importantes sin que los medios violen la dignidad de las personas. El liderazgo está basado fundamentalmente en la autoridad personal. Es el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines.

Los resultados presentan en un bajo porcentaje la capacitación continua del docente (16.67%) y la vivencia de los valores institucionales y personales (16.67%).

Por los resultados obtenidos se descubre que la vivencia de los valores personales e institucionales no es vivencial en el colegio considerándose esta como una debilidad que amerita tomarla en cuenta, así como también la capacitación continua de los docentes.

Tabla 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	6	100%				
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo			4	66.67%	2	33.33%
c.	Se adquiere a partir de la experiencia	4	66.66%	1	16.67%	1	16.67
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			4	66.67%	2	33.33%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66.67%	2	33.33%		

Un líder educativo debe tener ciertas habilidades para aceptar a la gente tal como es y no como le gustaría que fueran, para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado, para tratar a los que están más cerca de él, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas, para confiar en otros, aún si se cree que él sabe más, para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás sabiendo que no por todos es aceptado de la misma manera.

La tabla nos permite observar que el 66.66% de las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se logran a veces estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo y a partir de la experiencia, un 100% manifiesta que a veces se logra con estudios en gerencia y en un 100% siempre se logra con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 14

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%				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	2	33.33%	1	16.67%	3	50%
c.	La mejora de los mecanismos de control	6	100%				
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66.66%	2	33.34%		

El desempeño y progreso de una institución educativa depende de la capacidad de liderazgo de su dirigente y del papel que desempeñan sus colaboradores en todas las actividades planificadas e incluso de aquellas que en el camino se ven necesarias realizarlas aunque estas no hayan sido programadas al inicio del año escolar.

Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar, los directivos en un 100% promueven siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y

la mejora de los mecanismos de control. En un 66.66% la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Un factor considerable de suma importancia para el desempeño y progreso de una institución es mantener un buen ambiente de trabajo, hacer que la gente tanto dentro como fuera de la institución se sienta a gusto de ser atendido y desempeñar su trabajo. La práctica de valores en el colegio "Calasanz 2" debería ser de un 100% para alcanzar el éxito.

Tabla 15

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director/a), consejo escolar, consejo académico, etc.	6	100%				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.	4	66.67%	1	16.67%	1	16.67%
c	De coordinación (jefe de estudio, coordinador, etc.)	2	33.33%	2	33.33%	2	33.33%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	5	83.33%	1	16.67%		
e	Otros (¿cuáles?)						

Cada uno de los elementos que componen los organismos de la institución cumple una función específica, la misma que, debe ser asumida con responsabilidad y compromiso para el progreso y bienestar de la Institución. De su buen desempeño depende el éxito.

Los resultados de la investigación muestran en un 100% la presencia de dirección (director/a), consejo escolar, consejo académico, en un 33.33% se encuentra el departamento de coordinación.

El departamento de coordinación desempeña funciones puntuales en los centros educativos, de acuerdo a los resultados, el colegio presenta la necesidad de promover más el funcionamiento de éste puesto que existe pero no se está haciendo notar como los demás.

Tabla 16

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cavo la evaluación o seguimiento global de grupo de alumnos.	4	66.67%	2	33.33%		
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50%	3	50%		
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverla.	2	33.33%	4	66.67%		
d.	Coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66.67%	2	33.33		

El equipo educativo está conformado por todos los miembros que integra la institución, considerándose desde la cabeza que es el Rector hasta el Conserje que abre y cierra las puertas de ingreso.

El equipo didáctico toma en consideración la necesaria especificidad del proceso de enseñanza – aprendizaje y del desarrollo de la personalidad de cada alumno.

La junta de profesores coordina las actividades académicas de los profesores del área, organiza los eventos culturales que fortalecen el trabajo docente propuesto en el proyecto.

En esta tabla se refleja en un 33.33% que estos equipos tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Por los resultados obtenidos en la investigación se puede comentar la necesidad de una mejor organización en las tareas educativas partiendo de una buena comunicación para que haya mejor coordinación en las actividades escolares compartidas.

Tabla 17**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.	6	100%		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83.33%	1	16.67%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.			6	100%
d.	Mantener actualizada la metodología.	5	83.33%	1	16.67%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83.33%	1	16.67%
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100%		
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.			6	100%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50%	3	50%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	16.67%	5	83.33%
j.	Los departamentos didácticos tienen actualizada la metodología.	4	66.67%	2	33.33%

Los departamentos didácticos de la institución entre sus acciones no se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias ni de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, así lo demuestran los resultados de ésta tabla.

Tabla 18

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83.33%	1	16.67%

La gestión pedagógica hace referencia a los procedimientos y mecanismos que aseguran la educación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

En esta tabla se ve reflejado en un 83.33% que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

El colegio particular "Calasanz 2" constantemente motiva la evaluación pedagógica en el salón de clases y la retroalimentación de contenidos en todas las áreas y a su vez, exige a sus docentes el informe de resultados para analizar los logros alcanzados.

Tabla 19**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.			6	100%
b	Plan estratégico.	6	100%		
c	Plan operativo anual.	6	100%		
d	Proyecto de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	2	33.33%	4	66.67

Los materiales de planeación educativa son fundamentales en una institución educativa ya que en ellos se plasma la organización de actividades escolares para el año lectivo. Estos ayudan al desempeño y buen funcionamiento de las tareas educativas.

Un 100% por ciento de los resultados muestran que la institución no ha realizado una reingeniería de procesos ni ha desarrollado un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Por los resultados presentes se puede concluir diciendo que para alcanzar el éxito una institución siempre debe estar en constante renovación académica y en todos sus ámbitos, En el colegio "Calasanz 2" se ve la necesidad de realizar una reingeniería de procesos y de desarrollar proyectos de capacitación para todas las áreas de modo que todos estén actualizados y puedan brindar una educación acorde a lo que se promueve.

4.2.2 De los profesores

Tabla 20

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1 El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	32%	14	56%	3	12%
2 El liderazgo en la comunidad 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.	15	60%	6	24%	4	16%
3 La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico seguro y estimulante	19	76%	6	24%		
4 Los directivos y docente promueven la educación a nivel educativo porque es un producto de participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	32%	12	48%	5	20%

5 Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	6	24%	15	60%	4	16%
6 Trabajo en equipo, para toma de decisiones para cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	19	76%	6	24%		
7 En los proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral de estudiante.	20	80%	3	12%	2	8%
8 resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			14	56%	11	44%
9 Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4%	16	64%	8	32%
10 desacuerdo continuo con el director del centro educativo.	1	4%	8	32%	16	64%
11 Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	60%	8	32%	2	8%
12 Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ rector del centro educativo.	20	80%	3	12%	2	8%
13 Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	24%	8	32%	11	44%
14 Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	60%	8	32%	2	8%
15 actividades de integración en los ámbitos deportivo y	18	72%	7	28%		

sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16 Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	20%	20	80%		

La tabla presenta algunos datos sobresalientes de la investigación, así, se han considerado los siguientes:

El rol del docente líder que cumple con la función de guiar a sus alumnos a alcanzar metas. El 56% de los encuestados manifiestan que a veces el docente es considerado como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Un 60% reconocen la presencia de liderazgo en la comunidad educativa intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación, sin embargo hace falta poner más énfasis en la elaboración de proyectos de capacitación docente y de directivos.

En un 76% La gerencia educativa promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Un 20% de los docentes encuestados manifiestan que no se promueve la educación a nivel educativo como compromiso de participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo sintiéndose esto como una necesidad de ser tomada en cuenta para las planificaciones posteriores.

Son muy pocos los padres de familia que asumen con responsabilidad su compromiso de sentirse parte de la comunidad educativa, muchos de ellos matriculan a sus hijos y se olvidan del acompañamiento en el transcurso del año, sin embargo en un 60% hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza quizá por eso considero como una necesidad de motivar al padre de familia a apoyar los cambios que se van dando en la institución ya que estos son con la finalidad de mejorar cada día.

El 76% manifiesta y deja visible que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones en el cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje. Esto es considerado como una fortaleza para la institución.

En un 80% se reconoce que en los procesos de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Visto desde este punto de vista pasa a ser una fortaleza para el centro educativo.

Según los resultados de la investigación se observa en un 56% la resistencia en los compañeros o director/ rector cuando el docente intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Este resultado incita a pensar que los directivos no son personas completamente abiertas a los cambios.

El 80% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector de la institución. Por el resultado se asume que el Rector cumple con su función de líder de la Institución.

El 44% de los encuestados manifiestan que los directivos nunca mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Ese nunca cuestiona y lleva a pensar en ¿Qué les hace falta a los directivos para ejercer su liderazgo?

Los docentes encuestados manifiestan en un 60% que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.

El 72 % manifiestan que siempre se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivos y culturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes lo que se considera también una fortaleza de integración educativa.

A veces, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Esto quiere decir que no siempre se toman en cuenta los valores al momento de tomar una decisión. Esto lo manifiestan los docentes en un 80% en la investigación realizada.

4.2.3. De los estudiantes.

Tabla 21

RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Completamente desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1 El director/ rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20%	5	25%	8	40%	3	15%
2 Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	5	25%	4	20%	7	35%	4	25%
3 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30%	12	60%	0	0%	2	10%
4 Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20%	5	25%	2	10%	9	45%
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%	3	15%	3	15%
6 Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10%	1	5%	5	25%	12	60%
7 El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50%	1	5%	2	10%	7	35%
8 Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la	5	25%	10	50%	3	15%	2	10%

innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				%				
9 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0%	4	20%	4	20%	12	60%
10 En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45%	3	15%	3	15%	5	25%
11 Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	7	35%	6	30%	1	5%	6	30%
12 Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40%	5	25%	4	20%	3	15%
13 Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1 0	50%	6	30%	2	10%	2	10%
14 La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40%	5	25%	0	0%	7	35%

Antes de analizar esta tabla es importante hacer notar que para la investigación se tomó una muestra de 20 estudiantes de diferentes edades y diferentes años de educación.

En la primera pregunta el 40% responden en desacuerdo que el Rector/Director tenga en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 35% declaran en desacuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Desde mi sentir se descubre que las autoridades si se dan tiempo para escuchar los problemas de los estudiantes. Este ítem, es una fortaleza porque se está brindando la confianza necesaria al estudiante para que pueda compartir sus problemas.

El 60% de los encuestados declaran en acuerdo que en el ambiente escolar se observa cotidianamente el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

El 45% están en completo desacuerdo que muy rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Esto quiere decir que los docentes si innovan su manera de compartir conocimiento con sus estudiantes.

Un 45% de los estudiantes encuestados declaran completamente de acuerdo que en las clases los maestros esperan que sus alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Quizá este punto se lo podría atribuir a la falta de gerencia y liderazgo de los docentes porque no se estaría respetando el proceso de aprendizaje personal de cada estudiante.

Es una debilidad considerar que los estudiantes no se sienten motivados al empezar las clases. El 60% manifiestan que los docentes no inician sus clases con frases de motivación en “valores y virtudes”.

El 50% declaran estar completamente de acuerdo que los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Esta información permite confirmar que los docentes innovan sus actividades escolares.

La declaración del 50% en de acuerdo con los métodos de enseñanza de los docentes en las clases son caracterizados por la innovación, la variedad, la participación y la interacción permiten reforzar la fortaleza de la dedicación y entrega del docente a su tarea de educador.

El 60% manifiesta en completo desacuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Esto nos hace ver que el docente no solo se preocupa por compartir sus conocimientos sino también se interesa en los problemas de sus estudiantes, interés que es muy valorado por los estudiantes.

Es una fortaleza el que en las clases se den oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y vale mucho más cuando el 45% de los encuestados declaran en completo acuerdo.

La investigación informa en un 35% que es el profesor quien decide que se hace en la clase, entonces se puede decir que el docente ejerce su función de líder en la clase.

Un 50% de encuestados manifiestan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Así mismo, el 40% manifiesta en completo acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.	3	20%	2	13.33 %	10	66.67 %		
2. Las autoridades hablan más que escuchan al padre de familia.	2	13.33 %	11	73.33 %	1	6.67%	1	6.67%
3. El liderazgo en el colegio está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.	1	6.67%	7	46.46%	6	40%	1	6.67%
4. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	2	13.33%	11	73.33%	2	13.33%		
5. En la institución se promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familia, asociación civil,	1	6.67%	6	40%	5	33.33%	3	20%

representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.								
6. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	3	20%	6	40%	6	40%		
7. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	26.67	11	73.33%				
8. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos-sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	20%	12	80%				
9. Los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores.	1	6.67%	6	40%	7	46.66%	1	6.67%
10. Las autoridades de la institución demuestran liderazgo en todas las actividades que se realizan.	4	26.67	9	60%	2	13.33%		

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a una población de 15 padres de familia se vierten las siguientes opiniones, información que se ve reflejada en las tablas.

La opinión de los padres de familia en un centro educativo es considerada un aporte valioso para el progreso y buen funcionamiento de la institución.

El 66.67% de los padres de familia encuestados declaran estar en desacuerdo en que el Director/Rector tengan en cuenta las opiniones de los padres de familia. Lo que lleva a pensar que en la gerencia educativa no se está tomando en cuenta la opinión de los padres de familia.

Así lo declara también el resultado de la segunda pregunta en la que el 73.33% están de acuerdo en manifestar que las autoridades hablan más que escuchan al padre de familia.

El 46% declara estar de acuerdo en que el liderazgo en el colegio está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

Un 73.33% manifiesta que La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El 40% manifiesta que en la institución se promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familia, asociación civil, representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

El 40% declara que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 73.33% expresa que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. Estos datos llevan a la conclusión de que los directivos centran más su liderazgo en el área administrativa y financiera que en la parte académica.

Según lo manifestado por los padres de familia en un 80% el colegio se preocupa por realizar actividades de integración en los ámbitos deportivos-sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, considerándose esto como una fortaleza institucional.

Los valores son dones que generosamente recibimos del creador y éstos se van haciendo hábitos en nuestra vida cotidiana con la práctica constante.

El 46.66% declara estar en desacuerdo en que sean los valores quienes predominan en las decisiones de directivos y profesores. Según lo manifestado se puede decir que en la institución hace falta dar importancia y poner en práctica los valores institucionales.

El 60% está de acuerdo en que las autoridades de la institución demuestran liderazgo en todas las actividades que se realizan.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es una necesidad vital en la vida de cada persona y se diferencia de la información en la medida en que esta es dar a conocer algo que se desconoce.	6	La comunicación es la interacción diaria con las personas y se diferencia de la información en cuanto a que esta consiste en conocer alguna situación que sucede en el día.	4
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Propiamente un documento donde se contemple temas de liderazgo No pero si se constan de alguna manera en el Reglamento interno y en el PEI	4	No se ha conoce ninguno.	6
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Escuchando con paciencia los problemas. Quizá realizando encuentros de diálogo para conocer, analizar y solucionar problemas. Trataría de conocer el problema desde	2 1 2	No he pasado por esa experiencia	1

		su origen y buscaría alternativas de solución. Buscando alternativas de solución Cuando esto sucede trato de buscar caminos de solución viables.	1 2 1		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Emprendedor, Comprensivo, Activo, paciente, tolerante, sociable, abierto, comunicativo, inteligente, responsable, agilitador, solidario.	10		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Un liderazgo organizado, participativo, comunicativo, liberal a la luz de Jesús el gran Maestro	9	Liderazgo autoritario, poco comunicativo	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La honestidad, la sinceridad, la creatividad, solidaridad. Queremos que nuestros alumnos sean sanos, santos y sabios.	10		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, creatividad Crítica Honradez Disciplina	10		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	La mentira, el engaño, la hipocresía, la envidia, el egoísmo	10		

Matriz 3

- Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
No se está dando importancia a los valores ni se los está tomando en cuenta en el momento de tomar decisiones.	Se da más importancia a la parte académica.	En la Institución se está descuidando la vivencia de los valores.
	Los docentes no inician sus actividades escolares con frases motivadoras en valores y virtudes.	Los estudiantes no practican los valores institucionales.
Falta de liderazgo y comunicación en algunas autoridades y docentes	Algunos directivos y docentes no toman decisiones en momentos pertinentes.	Estudiantes, docentes y padres de familia descontentos.
	Se da más importancia a el área administrativa y financiera	Menos preocupación en la parte académica.
	Falta de coordinación de actividades educativas entre todas los miembros de la comunidad educativa.	Poco éxito en las actividades realizadas.

5. Discusión

“Educar no es una tarea fácil” es la expresión de algunos educadores que tienen la oportunidad de acompañar a grupos de estudiantes que llegan a las aulas deseosos de conocer, descubrir, acoger algo que les beneficie para su vida presente y futura.

Dentro de éste ámbito de investigación enriquecedor, se ha podido observar en las tablas que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución corresponden en un 100% a estudios en gerencia.

A partir de esta óptica, considero muy importante el asumir la GERENCIA desde el punto de vista propiamente educativo y ligado a la formación de grupos de personas.

Esta gerencia se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular, reconociendo que tanto la gerencia de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibilitan la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Manuel Quintina, en su libro de Organización y Dirección de centros educativos innovadores nos dice que “Las demandas sociales a los centros educativos están cambiando en la línea de un incremento de los servicios que realizan, tanto educativos como para educativos, así como también en cuanto al interés en que proporcionan una respuesta más conectada con las necesidades específicas de su alumnado, tendencia que ya fue advertida hace varias décadas”. (Quintina, Manuel, 2007, pág. 277)

En el Colegio Particular “Calasanz 2” esta gerencia está marcada de alguna manera en el Proyecto Educativo como principios que rigen la gestión educativa, a continuación se describen algunos de ellos.

- La gestión debe estar centrada en los alumnos: no perder de vista que los alumnos son la razón de ser de la escuela y de cualquier proyecto educativo.

- Que la estructura sea simple y dinámica con poco personal y fáciles canales de comunicación a fin de tener claridad en la definición de canales de participación.
- Promover el desarrollo de grupos de trabajo articulados en torno a proyectos que faciliten la integración de los conocimientos y de las personas,
- Fomentando buenas relaciones humanas entre el personal educativo a fin de lograr un adecuado clima institucional.

Los resultados de las encuestas y entrevistas nos muestran que en el colegio Particular "Calasanz 2" el liderazgo que predomina es el organizacional y participativo, comunicativo, liberal a la luz de Jesús el gran Maestro.

El 56% de profesores encuestados definen su rol de docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

El 60% manifiestan que el liderazgo en la institución esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

En la tabla 20, 60% de estudiantes encuestados manifiestan que a veces se observa cotidianamente en el ambiente escolar un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

Desde esta perspectiva en esta investigación se asume la definición de considerar líder educativo a aquella persona que es capaz de guiar al otro hasta que alcance sus metas.

Un líder educativo posee el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

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

En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas desde su puesto de trabajo.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Personalmente considero que todo ser humano de una u otra forma educa a otros sean estos mayores o menores. En los centros educativos, los administrativos, docentes y alumnos son líderes.

Algunos líderes positivos y otros líderes negativos, unos pasivos y otros activos. Son líderes en la medida que tienen algo que dar, algo que ofrecer a los demás y algo que recibir, sin embargo, es necesario y fundamental sobre todo en el campo educativo reconocer y valorar las capacidades de aquellas personas que tienen la facilidad de guiar, conducir, arrastrar, sacar adelante con paciencia, dedicación, esmero, respeto, consideración al centro educativo en el que labora.

Considero también que ser líder educativo es una vocación innata de la persona que la posee, porque no todos tenemos la capacidad conjugar vida, persona y profesión y un líder educativo es eso: aquel que sabe conjugar su vida su persona y su profesión y lo pone al servicio del otro. No todos podemos ser líderes educativos porque no a todos nos gusta que nos critiquen, nos ofendan por algo que estamos haciendo en función del otro.

Los valores educativos.- En el ámbito educativo escolar desempeñan un eje transversal que articulan las vivencias diarias en la interacción social entre seres humanos.

Todo el trabajo de investigación encierra un cúmulo de valores que se han ido desplegando uno a uno en cada paso que se ha dado.

Se dice que los valores son vivencias que nacen en el ser humano, se cultivan en él y se pierden si no se los pone en práctica

En el Colegio Particular "Calasanz 2" se han designado para su desarrollo y vivencia tres valores que resumen y encierran los tres ámbitos: para el ámbito humano el valor de la salud, en el ámbito académico el valor de la sabiduría y en el ámbito espiritual el ser santos.

El deseo de San José de Calasanz ha sido siempre que los estudiantes sean sanos, santos y sabios y para vivir estos tres hay que tomar en cuenta muchos valores como por ejemplo para estar sano hay que estar limpio, aseado, ordenado, alimentado.

Para ser sabio hay que ser creativo, crítico, constructivo, sapiente, responsable ... y para ser santo hay que trabajar en el valor de la solidaridad, honestidad, responsabilidad, docilidad, sencillez, honradez....

Según los resultados de las encuestas se ha podido observar que los valores no están siendo una vivencia constante, que hay un descuido de ellos en todos los niveles: administrativo, docente, alumnado, padres de familia.

Los valores en el campo educativo son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

Los valores educativos en la interacción con el otro se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree.

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

en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores (entendido el término como educar subrayando los valores, intencionándolos dentro de las acciones formativas), pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello:

* Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.

* Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.

* Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.

* Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

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

Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

La educación en valores incide en el grado de aptitud personal que existe entre lo que se quiere ser y se quiere hacer y lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida.

La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores.

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los intereses y necesidades y de los deberes sociales. Por tanto deber ser conjuga lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social”. (Pliego María 2001).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996:4).

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, 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, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En conclusión:

- Este trabajo de investigación ha hecho un análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, los mismos que han servido para darnos cuenta de la realidad en la que ha estado viviendo el Colegio Particular “Calasanz 2”.
- La Institución está fortalecida por un grupo de personas altamente profesionales y capacitadas para realizar un excelente trabajo en los ámbitos: académico curricular y humanístico.
- La gerencia educativa es un elemento fundamental que debe estar presente en todo centro educativo que tiene como objetivo el mejoramiento de la calidad de la educación.
- Líder educativo no puede ser cualquier persona sino aquella que tienen la capacidad de guiar, conducir, y sacar adelante la institución en la que labora siendo comunicativo y contando con el apoyo y coordinación de todos los miembros que la conforman.
- El personal docente y administrativo ha asumido con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- En el Colegio Particular “Calasanz 2” se han descubierto vacíos como la falta de comunicación y liderazgo en ciertos miembros que conforman el centro y que deben ser tomados en cuenta contando con la disponibilidad de todos.
- La investigación ha arrojado resultados que se desconocían pero que nos sirven para mejorar el clima laboral y así poder elevar el nivel de calidad educativo conjugando fe y vida.

RECOMENDACIONES

- Al concluir el trabajo, es indispensable que en la Institución se tome en cuenta los resultados de la investigación.
- Es necesario que el personal docente y administrativo retome con responsabilidad y esmero la vivencia de valores educativos en todos sus ámbitos.
- Es preciso que todos quienes conforman el centro educativo asuman el compromiso de mejorar el nivel de calidad educativo.
- Se recomienda a las autoridades del plantel acoger la propuesta planteada en este trabajo para mejorar el clima laboral.
- Es importante que todos quienes conforman la institución, asuman el compromiso de revisar periódicamente los documentos que existen en la institución y que son necesarios para el buen funcionamiento de la misma.
- La gerencia y el liderazgo son dos elementos inseparables en el campo educativo por lo que es necesario adoptar la capacidad de liderazgo en la toma de decisiones de manera especial en quienes cumplen funciones en el área administrativa.
- La vivencia de valores es una fortaleza del centro educativo “Calasanz 2” sin embargo es necesario no descuidarse de ninguno de ellos sino más bien mantener vivo el deseo del fundador de siempre conjugar la PIEDAD Y LETRAS.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Liderazgo y comunicación en el Colegio Particular “Calasanz 2”

7.2. Justificación

El colegio Particular “Calasanz 2” es una institución que acoge a personas en proceso de formación desde sus primeros años de educación básica hasta entregarlos a la sociedad con la capacidad de desenvolverse en ella sin dificultades teniendo en cuenta que la comunicación y los valores son la base de todo proceso constructor de la vida. Por ello considera que la comunicación debe estar siempre presente en todas las actividades que se realizan diariamente dentro y fuera del salón de clase puesto que ella es la fuerza motora para que todas las cosas planificadas se realicen con éxito.

Liderazgo y comunicación es una propuesta que nace con el propósito de mejorar la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa y con la finalidad de poner en práctica toda la riqueza en valores que encierra y caracteriza al Colegio Particular “Calasanz 2” debido a que en los resultados de la investigación se descubre la falta de comunicación por parte de algunas autoridades de la institución, trayendo como consecuencia la descoordinación en algunas actividades.

A demás se considera que el líder como cabeza de un grupo debe ser capaz de transmitir la información de manera que ésta sea accesible al grupo y que transmita o refuerce valores en el mismo.

El líder por tanto debe ser un comunicador, que constantemente refuerce su faceta comunicadora, que estudie el lenguaje del grupo y sus peculiaridades, que domine el mensaje en todas sus presencias y que emplee la comunicación tanto ascendente como descendente no solo para hacer fluir las ideas dentro del grupo sino que además le sirva para consolidar su posición dentro del mismo.

Los beneficiarios de esta propuesta serán todos los miembros que conforman la institución educativa del colegio particular “Calasanz 2”.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Mejorar el liderazgo y la comunicación de los miembros del Colegio Particular "Calasanz 2" para alcanzar mayores éxitos en las labores educativas mediante el ejercicio de actividades que integren a todos los miembros de la institución.

7.3.1. Objetivos específicos:

- Ayudar a que todas las personas que integran la institución se sientan líderes desde y en la función que desempeñan.
- Hacer de la comunicación un elemento indispensable para mejorar el clima laboral de la institución.
- Crear un ambiente familiar fortalecedor y enriquecido en valores.
- Tener presente y mantener siempre vivo el deseo de San José de Calasanz.

7.4. Actividades

- 1.- Presentar por escrito a la autoridad de la Institución la propuesta planteada.
- 2.- Previa aprobación de la propuesta y autorización de la autoridad, reunir a todos los integrantes de la institución e informar sobre la misma
- 3.- Fijar horarios de encuentros para compartir.
- 4.- Buscar especialistas en charlas sobre comunicación y vivencia de los valores para que la institución se enriquezca de ellas.
- 5.- Realizar talleres de lectura comprensiva y de reflexión enriquecida en valores.
- 6.- Organizar una convivencia en el mes de noviembre, aprovechando las vacaciones trimestrales, con la finalidad de unir lazos de amistad y mejorar el clima laboral.
- 7.- Entregar responsabilidades a docentes para la dirección de cada encuentro.
- 8.- Analizar temas sobre la importancia de la comunicación en todos los ámbitos
- 9.- Organizar actividades que comprometan a todos los miembros de la comunidad.
- 10.- Realizar evaluaciones al finalizar cada actividad.

11.- Realizar la evaluación general en el mes de diciembre.

Para la realización de este trabajo se precisará de recursos humanos: Autoridades, Personal Docente y personal administrativo.

Recursos materiales.- Libros de valores, lecturas llamativas que inviten a la reflexión, conferencistas. Videos.

Recursos económicos

Todos los gastos que se realicen en este trabajo serán financiados por la Institución.

Se espera tener como resultado un buen clima laboral y alcanzar el mayor éxito en las labores educativas.

7.5. Localización y cobertura espacial

El colegio Particular “Calasanz 2” se encuentra localizado en la Avenida de los Colonos, sector Orangine, en la ciudad de Santo Domingo, provincia de los Tsáchilas.

7.6. Población Objetivo

El objetivo de la elaboración de esta propuesta es llegar a todos los miembros del Colegio Particular “Calasanz 2” con la finalidad de solucionar problemas de conflicto en el clima laboral, liderazgo y valores en el desarrollo de sus funciones con el único deseo de mejorar y elevar el nivel de calidad educativa.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Recursos Humanos

- Rector
- Personal administrativo
- Docentes de la Institución
- Estudiantes
- Padres de familia

Recursos tecnológicos

- Infocus
- Computadoras

- Internet
- Teléfono
- Fotocopiadora

Recursos materiales

- Pizarra
- Tiza líquida
- Hojas bond
- Bolígrafos
- Fotocopiados
- Libros y documentos de la institución
- Fotocopiados ...

Recursos físicos

- Sala de profesores
- Salón de audiovisuales
- Otras dependencias de la institución

Recursos Económicos

- Aporte económico procedente de la Institución.

Recursos organizacionales

- Las actividades se realizarán en su mayoría en un horario extra-clase
- Elaboración de un cronograma de trabajo.

7.8. Presupuesto

Fotocopiados	\$ 40.00
Impresiones	\$ 10.00
Refrigerios	\$ 100.00
Conferencistas	\$ 700.00
Total	\$ 850.00

7.9 Cronograma

N o	Actividades	Agosto				Septiem bre				Octubre				Noviem bre				Diciem bre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la propuesta	x																			
2	Comunicación a Administrativos y docentes sobre el trabajo a realizarse					x															
3	Charlas sobre comunicación y vivencia de los valores para que la institución se enriquezca de ellas.						x			x					x						
4	Realizar talleres de lectura comprensiva y de reflexión enriquecida en valores.							x			x				x						x
5	Convivencia										x				x						
6	Evaluación general																				x

8. BIBLIOGRAFIA

- Aguirre Ermel, (1996), "Legislación educativa", Ed. Biblioteca jurídica.
- Álvarez Gálvez, Luz Esther, (2010), Proyecto de Grado I, Guía Didáctica, Loja.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1989), Ed. Humnaitas. Bs. As., Técnicas de reuniones de trabajo. Argentina.
- Bruner J.S.,(1969) Hacia una teoría de la instrucción, Uthea, México.
- Buele Maldonado, Mariana, (2010) Evaluación de Instituciones Educativas, guía Didáctica, Loja.
- Buele Maldonado, Mariana, (2011) Proyecto de Grado II, guía Didáctica, Loja.
- Cara y Ceca, G. FrigerioM. Poggi, (1992) Las instituciones educativas, Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.
- Chavarría Olarte, Marcela, (2004) Educación en un Mundo Globalizado; edit. Trillas; México
- De Zubiría, J. y M. A GONZALEZ, (1994), Estrategias metodológicas y criterios de evaluación, Fundación Alberto Merani, Santa Fe de Bogotá.
- Diccionario de la Lengua Española, (2000), Larousse, México.
- Diccionario práctico LNS.
- Fernández Herrería, Alfonso,(1994), Educando para la paz: nuevas propuestas; ed. Universidad de Granada; Granada, Colección Eirene n.3.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: (1987) "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133.
- García Hoz, Víctor, (1996) principios de pedagogía sistemática, Madrid.
- García Madaira, J.M. (1985), Teoría de la Organización y sociedad contemporánea, Barcelona, Madrid.
- González, Juan Carlos (1988) "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana.
- González Aguirre Ermel, (1996), Legislación educativa, 2º tomo, Ed. Biblioteca jurídica.

- López de Llergo, Ana Teresa, (2000), Valores, Valoraciones y virtudes, CECSA, México.
- Pérez Gómez, A.I. (1978) Las fronteras de la educación), Ed. Zero, Madrid.
- Pliego, María, (2001), Valores y autoeducación, Minos, México.
- Quintina, Martín – Moreno Cerrillo, (2007), Organización y Dirección de Centros Educativos; Madrid.
- Valenzuela González, Jaime, (2009), Evaluación de Instituciones educativas, Ed. Trillas, México.
- <http://find.galegroup.com/ips/basicSearch.do> 17 -08 - 2011
- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN> 17 – 08- 2011
- <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> 03 - 09 -2011
- www.workReference.com 28 – 10 - 2011
- www.mineeducación.gov.com/cvn 28 - 10- 2011
- www.gestionyliderazgoeneducacion.bligoo.com 07 – 11-2011.

Comentario [U3]: Mal citada la bibliografía electrónica. Revise las NORMAS APA 6ta edición.

Igual como en la escritura de la Bibliografía de los textos, se debe escribir el nombre del autor del artículo web, el año de edición, el nombre de la página web, etc, etc.

9. APÉNDICES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Señores Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

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

- a. El 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 de 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 en la toma de decisiones está liderado por él

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridades 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 las experiencias			
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 director promueve:

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

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos Sí o No

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

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la

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

GRACIAS PORRR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor /a

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento llevar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela 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 mantienen 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.			

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el 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 cuatro posibles respuestas:

CA: Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de gestión, liderazgo y valores.

A: Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de gestión, liderazgo y valores.

D: Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD: Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal ()
- g. Fiscomisional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular Laico ()
- j. Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director / Rector tienen 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 las clases 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 las 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.				

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor padre de familia:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA: Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de gestión, liderazgo y valores.

A: Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de gestión, liderazgo y valores.

D: Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD: Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

k. Fiscal ()

l. Fiscomisional ()

m. Municipal ()

n. Particular Laico ()

o. Particular Religioso ()

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan al padre de familia.				
3. El liderazgo en el colegio está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.				
4. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.				
5. En la institución se promueve la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familia, asociación civil, representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.				
6. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.				
7. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.				
8. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos-sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.				
9. Los valores dominan en las decisiones de directivos y profesores.				
10. Las autoridades de la institución demuestran liderazgo en todas las actividades que se realizan.				

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN