



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JULIO MARÍA MATOVELLE DE LA CIUDAD DE PAUTE, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011"

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

ESTUDIANTE:

NATALIA JAZMIN OCHOA CASTAÑEDA

DIRECTORA:

Mgs. Flora Carrión R.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2011

Loja, Febrero de 2012

Magister

Flora Carrión

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 su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Flora Carrión

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE COMPROMISO

Yo Natalia Jazmín Ochoa Castañeda miembro de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de la ciudad de Paute, provincia de Azuay y a la vez estudiante de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional en la Universidad Técnica Particular Loja me comprometo compartir todos mis conocimientos y experiencias que adquiriera luego de finalizar la maestría, a la vez de socializar mi proyecto de tesis con la finalidad de mejorar la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución.


Natalia Ochoa C.
Maestrante


Hna. Mariana Granda
Rectora UEJMM



CESIÓN DE DERECHOS

Yo NATALIA JAZMIN OCHOA CASTAÑEDA, 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 investigación, 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, febrero de 2012

Natalia Jazmín Ochoa Castañeda

C.I. 0922661095

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Natalia Jazmín Ochoa Castañeda

CI: 0922661095

DEDICATORIA

“Dedico este proyecto y la culminación de este título a mi esposo por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día a día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten. A mis padres ya que gracias a ellos soy lo que en la actualidad demuestro, fueron quiénes me dieron cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación y más, a ellos debo todo; horas de consejos, regaños, tristezas y de alegrías y quedo satisfecha y sobre todo me siento segura que lo hicieron con todo el amor para formarme como una mujer íntegra y una persona de la que se pueden sentir orgullosos al igual que yo quién con esta nueva meta doy felicidad a sus vidas en agradecimiento a lo que hacen, hicieron y harán por mí.”

Natalia Jazmín Ochoa Castañeda

AGRADECIMIENTO

A Dios como siempre deber ser en primer lugar a él por enseñarme el camino correcto de la vida, por ser mi guía y fortaleza cada día con su Santo Espíritu.

A mi querido Esposo, mi ayuda incondicional, por su amor, paciencia, comprensión y motivación, sin su apoyo hubiese sido imposible culminar mis estudios.

A mis maestros, por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia.

Natalia Jazmín Ochoa Castañeda

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
ACTA DE COMPROMISO.....	III
ACTA DE CESIÓN.....	IV
AUTORÍA.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 La gestión.....	3
2.1.1 Importancia.....	5
2.2 Tipos de Gestión.....	8
2.3 Liderazgo Educativo	10
2.3.1 Tipos de Liderazgo	13
2.4 Diferencias entre directivo y líder.....	14
2.5 El Educador	18
2.6 Funciones de Liderazgo	21
2.7 Sentido de Liderazgo	22
2.8 Modalidades de Liderazgo.....	23
2.9 Comunicación y Liderazgo.....	24
2.10 Los Valores y la Educación	25
2.10.1 Características de Valor.....	27
2.10.2 Metodología en la educación de valores.....	28
2.10.3 Valores que debemos enseñar.....	28
2.11 Educación en valores.....	29
2.12 El Director democrático y su influencia sobre los profesores.....	30

3. METODOLOGÍA	31
3.1 Participantes	32
3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación	41
3.3 Método y Procedimiento	42
4. RESULTADOS	44
4.1. Diagnóstico.....	44
4.1.1. El manual de organización	44
4.1..2. El código de Ética.....	46
4.1..3. El plan estratégico	48
4.1..4. El plan operativo anual (POA)	50
4.1..5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	51
4.1..6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	56
4.1.7 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	56
4.1.7.1. Misión y visión	56
4.1.7.2. El Organigrama	58
4.1.7.3. Funciones por áreas y departamentos	59
4.1.7.3. El clima escolar y convivencia con valores	60
4.1.7.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	60
4.1.7.5. Dimensión organizativa operacional y valores.....	61
4.1.8. Análisis FODA.....	63
4.1.8.1. Fortalezas y debilidades	63
4.1.8.2 Oportunidades y amenazas.....	64
4.1.8.3 Matriz FODA	65
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	67
4.2.1. De los directivos.....	67
4.2.2. De los Profesores	80
4.2.3. De los estudiantes	82
4.2.4. De Los Padres de Familia	84
5. DISCUSION	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90
7. PROPUESTA DE MEJORA	92
8. BIBLIOGRAFÍA	99
9. APÉNDICES	101

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro de diferencias entre directores de grupos y líderes de equipos.....	17
Tabla No. 1: Estadística del Personal Directivo de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su género.....	32
Tabla No. 2 Personal Directivo de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por edad....	33
Tabla No. 3 Estadística de Docentes de acuerdo a su género.....	34
Tabla No. 4 Personal docente de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por edad.....	35
Tabla No. 5 Personal docente Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su Título Académico	36
Tabla No. 6 Estadística de estudiantes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su género	37
Tabla No. 7 Estadística de estudiantes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su edad	38
Tabla No. 8 Estadística de Padres de Familia de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por género.....	39
Tabla No. 9 Estadística de Padres de Familia de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por edad.....	40
Cuadro: Matriz de Propuesta Estratégica	49
Cuadro: Matriz de POA.....	50
Cuadro: Organigrama	58
Cuadro: Matriz de FODA: Fortalezas y Debilidades	63
Cuadro: Matriz de FODA: Oportunidades y Amenazas.....	64
Tabla No. 10 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO	67
Tabla No. 11 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	68
Tabla No. 12 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	69

Tabla No. 13 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.....	70
Tabla No. 14 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.....	71
Tabla No. 15 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO...	72
Tabla No. 16 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.....	73
Tabla No. 17 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.....	74
Tabla No. 18 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.....	75
Tabla No. 19 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.....	76
Tabla No. 20 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.....	77
Tabla No. 21 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES....	78
Tabla No. 22 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	79
Tabla No. 23 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.....	80
Tabla No. 24 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	82
Tabla No. 25 RESULTADOS DE ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA	84
Tabla No. 26 RESULTADOS DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS	85
MATRIZ DE PROBLEMAS	86
MATRIZ No. 1 PROPUESTA DE MEJORA.....	95
MATRIZ No. 2 PROPUESTA DE MEJORA	96
CUADRO PRESUPUESTOS PROPUESTA DE MEJORA.....	97
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTA DE MEJORA	98

RESUMEN

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Julio María Matovelle de la ciudad de Paute provincia de Azuay en el año lectivo 2010-2011, el problema que se determinó es la falta de liderazgo en los directivos y docentes en el momento de tomar decisiones encaminadas al desarrollo académico de la institución.

Se aplicó el método inductivo y analista para elaborar una investigación más detallada con la utilización de encuestas a cada uno de los directivos, docentes, a una muestra de padres de familia y estudiantes; quiénes fueron los principales actores que ayudaron a detectar este problema, además se realizó una entrevista personal a la rectora y vicerrector del plantel, quienes prestaron su colaboración desinteresadamente una vez que se les explicó la técnica a emplear.

Con los resultados obtenidos en el proceso de investigación se ha detectado que las autoridades al igual que el personal docente no cuentan con lineamientos definidos sobre liderazgo educacional al momento de tomar decisiones acordes al beneficio de la entidad, existe también problemas internos como la falta de trabajo equipo en el personal docente, comunicación inadecuada, la falta de involucramiento de los Padres de Familia en cuanto a la misión y visión de la institución.

En consecuencia de las falencias halladas durante la investigación se realiza la propuesta de dictar un “Seminario – Taller sobre Gestión y Liderazgo Educativo” dirigido a directivos y docentes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle”, empleando las técnicas adecuadas para una excelente asimilación de los temas compartidos.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo se ha tomado en cuenta los diferentes puntos de vista acerca de la gestión del liderazgo en la educación actual; frente a este panorama me he propuesto realizar el siguiente tema de investigación titulado: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR JULIO MARIA MATOVELLE DE LA CIUDAD DE PAUTE, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011”

No obstante, la finalidad es la interpretación del liderazgo y la educación en valores la misma que está afectando a las nuevas generaciones, impactando profundamente en la sociedad actual y provocando importantes cambios.

Si hay algo de lo que podemos estar seguros respecto al futuro es que la influencia de las generaciones las mismas que seguirán creciendo y modificando los contenidos comunicacionales y cómo percibimos, abordamos e interactuamos con el mundo, para ello debemos estar preparados e incluir en la educación la gestión del liderazgo y valores como elemento esencial en el crecimiento personal y desarrollo de las nuevas generaciones.

Para determinar la gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Particular Julio María Matovelle de la ciudad de Paute, durante el año lectivo 2010-2011”, como resultado de su acción, debe quedar una huella en el individuo, un reflejo de la realidad objetiva, del mundo circundante que, en forma de conocimiento, habilidades y capacidades, le permitan enfrentarse a situaciones nuevas con una actitud creadora, adaptativa y de apropiación.

La gestión del liderazgo y valores es significativa en relación de la condición del estudiante, de los directivos, docentes, padres de familia y comunidad, es decir, con sus características propias y evolutivas, la interrelación personal es el instrumento clave y eficaz.

Todo proceso de enseñanza científica es un motor impulsor del desarrollo que, consecuentemente, y en un mecanismo de retroalimentación positiva, favorecerá su propio progreso en el futuro, del individuo al que se enseña y con quien se relaciona.

Luego del análisis de los datos obtenidos con los instrumentos de investigación aplicados en los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se determinó que la gestión del liderazgo y valores incide en la formación y aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Educativa Particular Julio María Matovelle.

El trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: primer apartado se explica científicamente sobre los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, explica el proceso metodológico que se siguió en base a los objetivos planteados. Se señalan los métodos y técnicas que sirvieron como recursos para la obtención de la información.

En el segundo apartado se realiza la descripción y análisis de la estructura organizativa de la Unidad Educativa. Mientras que en el análisis del **FODA**, se insertan lineamientos que deben servir para mejorar las debilidades, amenazas y proyectar las fortalezas y oportunidades para mejorar la educación.

Finalmente se enuncian las conclusiones, debidamente sustentadas en base a los resultados obtenidos en la investigación y las alternativas, que esperamos de alguna forma orienten la gestión del liderazgo y valores en la unidad educativa.

Todo esto demuestra la importancia de la práctica y vivencias adecuadas de la gestión del liderazgo y valores, temática que logrará que toda persona interesada en el tema conozca los aspectos más importantes. Cumpliendo con los objetivos propuestos del proceso de investigación asumiendo con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en escenarios de gestión y liderazgo se determinó el problema “La falta de Liderazgo en la toma de decisiones”, por lo tanto para fortalecer lo antes mencionado en la Unidad Educativa se realizará un seminario – taller sobre este tema en el mes de marzo de 2012. Les invito a seguir leyendo esta investigación desarrollada a beneficio de la Unidad Educativa Julio María Matovelle.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

Según Bennis (1995), la gestión de los directores en la labor docente de Centros Educativos Básicos, son los resultado del área administrativa de una institución mejor, garantiza que las directrices emanadas de la secretaria de estado de educación son tomadas en cuenta para la planificación del trabajo escolar, con los cuales se elabora el calendario escolar propio de cada institución, así mismo los centros educativos laboran a la luz de las disposiciones legales.

Si hacemos una comparación de los directores en sus aspectos demográficos reflejando que la población de directores sin el entrenamiento adecuado es relativamente joven y con un periodo corto trabajando en el área de la gestión escolar. Lo que lleva a la reflexión; el director sin entrenamiento sería recién egresado de las universidades o estudiantes universitarios, por lo que los resultados de su gestión son aceptables, además en aquellos centros educativos donde un grupo con algunos años de experiencia tiene posiblemente más tiempo sin actualización.

La organización de una institución educativa, que busca calidad tiene acciones esenciales conjuntas con los diversos estamentos que la componen en este caso directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, lo cual permite organizar reuniones con miras a la formación de la sociedad de padres y amigos de la escuela, descritas como necesidades de los centros educativos y por lo tanto es menester el trabajo en talleres para fomentar la relación del centro con la comunidad.

Es así que la administración de los recursos del centro debe estar encaminada a mantener la seguridad de la planta física, supervisando y planificando las construcciones y remodelaciones de la institución.

En el aspecto de la gestión pedagógica la gestión de los maestros se confirma que se están capacitando cada día, quizá motivada por la búsqueda de las nuevas exigencias en el campo educativo del sector magisterial y el desarrollo de

la pedagogía activa para el buen desenvolvimiento de los mismos. Este gran reto es la capacitación del maestro y la utilización que hace el mismo de los aprendizajes. Lo cual se puede observar como una parte importante de los maestros que antes no tenían planificación actualizada es decir, que todavía hay maestros que trabajan con planificación del año anterior, la misma que no está acorde con los contenidos y objetivos que se requieren hoy día para formar al hombre de hoy y del mañana.

La existencia de educadores hábiles para mantener la disciplina dentro del salón, sin necesidad de maltratos a los estudiantes se confirma que los maestros dominan los contenidos que imparten, pues de lo contrario se graves problemas de indisciplina en el aula.

La gestión administrativa en centros privados de educación para el desarrollo cumple con su totalidad cuando se mantiene actualizado el proceso de planeación, organización, dirección y control. A esto se debe su éxito institucional.

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización e institución educativa es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio.

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

La noción de autoridad se considera como concepto tan necesario el que necesita comprender en la relación directivo institución. Este liderazgo puede llegar a tener base en el saber y sus habilidades, en la medida de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de procesos formales de la institución, aquellos que son formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

2.1.1. Importancia

Podemos apreciar la importancia de la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías del campo educativo, las investigaciones y estudios realizados en el área, las actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, nos permiten entender en este sentido el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación. Los objetivos se enmarcan en la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis relacionado con la gestión institucional.

Buscamos un mundo cambiante para aquellos que conducen las escuelas porque son los responsables en un contexto de cambios globales profundos y complejos. La sociedad actual plantea nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se espera que las instituciones educativas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las instituciones educativas para que funcionen como organismos sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus educandos.

Los equipos directivos de los establecimientos son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otros planteles y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza. (Bavaresco, 2001:102).

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de esta investigación es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las instituciones una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

En tal sentido, convoca a participar de la construcción conjunta de herramientas conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos.

Por lo tanto se pretende construir un proceso de actualización y formación, de asistencia técnica permanente y de intercambio, centrado en el mejoramiento de las prácticas de gestión de los directivos y los supervisores de todos los niveles educativos y de los equipos técnicos promoviendo un funcionamiento basado en mayores niveles de autonomía e interdependencia.

Es importante también contribuir al desarrollo y actualización de sus competencias profesionales y de las culturas de trabajo de las instituciones que conducen, generen o consoliden la capacidad de aprendizaje de esos equipos de trabajo y de las instituciones involucradas, acerca de sus .prácticas de gestión y de los impactos que producen en las prácticas educativas, promoviendo y consolidando innovaciones vinculadas con la gestión educativa y escolar.

Para que este trabajo de investigación resulte útil a sus destinatarios que afrontan desafíos específicos en función de las particularidades de los contextos en que trabajan los centros de nivel educativo, según sus necesidades y demandas de la población se considera que una propuesta uniforme no es la más apropiada para lograrlo.

Una modalidad basada en la presentación de una recopilación primordial de actualización e intercambio que posibilita a todos participar activamente en la construcción de su propia propuesta y favorece las posibilidades de que el trabajo a desarrollar incida en el mejoramiento de las prácticas de gestión. Dicho percepción incluye temas y alternativas de acción.

Los temas seleccionados en el complejo universo de la gestión educativa y escolar, facilitan la concentración de esfuerzos para volver a pensarlos y recuperar o construir respuestas a los problemas que plantean.

Las competencias para conducir instituciones educativas y liderar los procesos de enseñanza son parte útil de la promoción de procesos innovadores en gestión que eleven la calidad de los aprendizajes para todos los estudiantes de la Unidad Educativa Particular Julio María Matovelle, es así que la construcción de normas de convivencia e interacción para toda la escuela con su debida articulación entre los ciclos y niveles de la enseñanza sirvan como herramienta clave de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes con criterios institucionales compartidos y además el trabajo interinstitucional autónomo y colaborativo que permita el impacto en las instancias de gestión a través de las competencias para dar cuenta de los resultados de las acciones institucionales.

Las alternativas de acción permiten la actualización y formación, la asistencia o el intercambio en función de sus necesidades. Para ello es importante el desarrollo de encuentros, seminarios, talleres intensivos, jornadas y cursos, en los que se trabajará en equipo, se analizará bibliografía actualizada y experiencias innovadoras de gestión institucional de nuestro país y de otros. Para complementar estas reuniones, los directivos realizarán actividades de indagación orientadas a aumentar su capacidad de mirar para ver que enriquece el mirar para actuar en sus prácticas de gestión.

La elaboración y difusión de materiales de apoyo para las prácticas de gestión, funcionalmente semejantes a los que se producen para enriquecer las prácticas de enseñanza de maestros y profesores. Se trata de materiales escritos, grabados, filmados y de carácter informático, organizados a partir de la recopilación de experiencias innovadoras y los aportes del equipo nacional de gestión institucional o los equipos provinciales. El desarrollo de experiencias de intercambio a distancia entre supervisores, directores y equipos técnicos a través de una red informática, a través de mensajes del correo electrónico. (Bavaresco, 2001:102).

Las prácticas innovadoras en gestión para facilitar el aprendizaje organizacional y consolidar o construir intercambios entre los directivos y los equipos técnicos facilitan hacer uso adecuado de la modalidad de trabajo para promover una actualización capaz de incidir en las prácticas de los directivos y generar impedimento y compromiso para producir innovaciones.

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

2.1.2. Tipos de gestión

Según Casassus, 2000:98 indica los diferentes tipos:

- **Gestión tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar todos los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en todas las organizaciones, el mismo que hace referencia a la transferencia del conocimiento y de la experiencia que existe entre todos sus miembros.

De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Gestión ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de interrelación y sobre todo calidad de vida entre sus miembros.

- **Gestión estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión administrativo:** Es uno de los temas de mayor importancia al momento de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- **Gestión gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (Casassus, 2000:98).

Todos estos tipos de gestión son utilizados acorde a la especialidad o campo en que se aplica, lo importante es tener conocimiento de sus bases para lograr resultados excelentes.

2.2. Liderazgo educacional

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. (Adair, 1990:120)

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder. Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo. (Adair, 1990:123)

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje. Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

Liderazgo es la calidad de líder, se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales. (Adair, 1990:123)

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

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

En la actividad escolar, el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares.

En la actividad escolar, el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares.

El poder social está definido por la habilidad de influir a otra gente por cualquier medio; en este sentido, es obvio que el liderazgo implica poder y la efectividad del líder, entonces, está en parte determinada por la tendencia de los subordinados a responder a los actos del líder.

De acuerdo a French y Raven (citado por Campoverde, José. Visión de Líder) se pueden distinguir hasta cinco tipos de poder:

- Poder Referente, es el que se establece cuando los sujetos se sienten sumamente atraídos por el que ejerce poder y caen bajo su influencia.
- Poder de Experto, resulta de una influencia social primaria del que ejerce poder sobre la estructura cognoscitiva de los sujetos.
- Poder de Recompensa, poder cuya base es la capacidad de reconocimiento, premios y recompensas a los sujetos.
- Poder Coercitivo, resulta de la capacidad del que ejerce poder para manipular la obtención de actitudes aprobatorias de los sujetos.
- Poder Legítimo, se define como aquel surgido de valores internalizados del que ejerce poder y que dictan su legítimo derecho de influir así como la obligación de los subordinados de aceptar esta influencia. Se reconoce que el poder legítimo es más difícil de precisar.

Para ser efectivos, entonces, los actos de liderazgo deben apoyarse en una base de poder. (Adair, 1990:123).

2.2.1 Tipos de liderazgo

De acuerdo a Campoverde, 1993:78) existen los siguientes tipos de liderazgo:

- a. Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:
 - ✓ El líder determina toda política.
 - ✓ La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
 - ✓ El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
 - ✓ El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.
 - ✓ Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

- ✓ Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- ✓ Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- ✓ Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- ✓ Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

b. Líder Socio – emocional.

- ✓ A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

c. Líder de Opiniones.

- ✓ Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.
- ✓ Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.
- ✓ El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda" (Campoverde, 1993:78)

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Según Campoverde, 1993:78 el líder empuja, manipula, mansa, él dirige más por su arrastre que por su esfuerzo; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social. (Campoverde, 1993:78)

No es difícil entender por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el LIDERAZGO EDUCACIONAL y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones, las que actualmente se encuentran ávidas de lograr un mejor nivel académico el mismo que les forje un futuro con más oportunidades.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido para de esa manera llegar al propósito planteado.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes, 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 primer lugar 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.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes, el director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas involucradas en el medio educativo. (Campoverde, 1993:78)

El bien en sentido ético es aquel que contribuye a la perfección de la persona, al desarrollo de su dimensión humana en todos sus aspectos, por consiguiente una persona que dice la verdad habitualmente se hace mejor persona y por ello se vuelve una persona confiable en todos los ámbitos, en cambio el mal es aquel que deshumaniza al que miente con frecuencia pierde legitimidad de sus afirmaciones, por lo tanto la persona se beneficia o se hace víctima de su propio actuar, ya que actuando se hace así misma, a nadie le gustaría que alguien le engañe, pues se siente rebajado, quién actúa con justicia de modo habitual es una persona justa y confiable.

- * Ética del respeto a la dignidad humana, defender la igualdad de todas las personas, Todo ser humano con uso de razón es capaz de percibir su carácter único como persona su dignidad
- * Ética del respeto a la libertad de las conciencias, toda persona tiene la capacidad para discernir el bien y el mal para un juicio práctico sobre lo ético, a nadie le gusta que lo engañen en ningún ámbito, pues todos aspiran conocer la verdad.
- * Ética la primicia del bien moral sobre el bien útil el que no todo lo que se puede hacer se debe hacer, conlleva que el ser humano a buscar hacer el bien y evitar el mal y por lo cual para lograr su desarrollo en plenitud sus acciones. (Kouzes, 1999:110).

El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, y lleva consigo a sus colaboradores y de ésta manera busca lograr en conjunto el desarrollo de todo personal, en cambio un director tiene un misión y visión que cumplir con sus actores.

El interés primordial que tiene un director de grupo es en cumplir con los objetivos en curso, lo cual impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. Un líder debe ser proactivo en la mayoría de sus relaciones, esto debería demostrar un estilo personal, inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo, el director le interesa considerar la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una renuncia de la responsabilidad de la gerencia. Lo bueno de un líder es hacer que la gente se involucre y comprometa con su trabajo, es decir ser un visionario mas de la organización y todos trabajar con una misma finalidad, lo que facilitará el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo, en conclusión permite que la gente actúe.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTORES DE GRUPOS Y LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> - El interés primordial en cumplir con objetivos en curso le impide pensar en qué podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. - Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites. - Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. - Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. - Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. - Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. - Ignora conflictos entre miembros del personal o con otros grupos. - En ocasiones modifica acuerdos del grupo por conveniencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo a ellas - Proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra estilo personal Puede incitar excitación y acción. Inspira trabajo y respaldo conjunto. - Involucra a gente y la compromete. Facilita a todos ver oportunidad de trabajo en equipo. Permite que la gente actúe. - Busca a todos quieren surgir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. - Considera que la solución a problemas es de absoluta carga de los miembros del equipo. - Se comunica total y abiertamente. Acepta preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. - Interviene en conflictos suscitados antes de que sean destructivos. - Se esfuerza por logros individuales y de equipo que se reconozcan en el momento y forma oportunos. - Mantiene compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Fuente: www.cehlider.org Centro Humano de Liderazgo.

Un líder seguramente está ligado a una responsabilidad asignada en una organización o grupo, lo hace por medio de su trabajo y sus seguidores, pero no hay solo una manera de hacerlo, esto quiere decir que dependiendo de cada persona y de su carácter le da un enfoque nuevo a la palabra liderazgo. Muchas personas consideran que el líder de la organización es el jefe, y eso no siempre es cierto por ejemplo porque un jefe existe por la autoridad y un líder por la buena voluntad, un jefe considera la autoridad como un privilegio de mando y un líder considera la autoridad como un privilegio de servicio, un jefe inspira miedo y un líder confianza.

2.4 El educador

El profesor no sólo se debe limitar a ejercer funciones en un aula, sino que debe ser consciente que su labor puede extenderse a otros ámbitos de su entorno. Todo profesor está llamado a cumplir con una misión especial, y es la de ser líderes en el campo educativo en que se desenvuelve.

La influencia es el resultado de una interacción en la cual una persona cambia algún aspecto de su conducta en la dirección intentada por la otra. A diferencia del poder que se refiere a la fuerza que motiva el cambio. Es así como el profesor tiene la capacidad de influenciar y ejercer poder en sus alumnos, en forma positiva y compartida para el desarrollo de éstos como persona. Dicho de otra manera, el rol de profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. (Kotter, 1999:107).

El perfil del docente que debe actuar eficazmente como promotor dentro del ámbito de la comunidad educativa y de la comunidad circundante en general requiere reunir algunas de las siguientes cualidades para que su sola presencia inspire la confianza y el respeto óptimo en el desarrollo de sus actividades:

- a. La posesión de un estado de equilibrio y madurez psíquica que le permita enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que pueda llevar consigo un trabajo tan complejo como el de promotor.

Esta madurez emotiva es importante para desarrollar su tolerancia a las frustraciones, reducir la necesidad de utilizar mecanismos de defensa en su relación con las personas que trabaje, evitar la proyección de sus propios deseos y necesidades sobre el grupo.

Será muy importante evitar que los sentimientos de simpatía y antipatía condicionen su relación con los diferentes miembros del grupo, provocando algún tipo de discriminación.

- b. Confianza en las capacidades del grupo y de sus miembros, para resolver sus propios conflictos y evolucionar adecuadamente. Esto llevaría consigo la existencia de expectativas positivas en relación con las posibilidades de maduración de las personas con las que se trabaja y el percibir las de una manera dinámica, no como seres con características fijas e inmutables, sino inmersos en un proceso de continuo desarrollo para la actualización de sus potencialidades.

Esta actitud no necesita ser explicada claramente por parte del promotor, sino que se trasluciría a través de todo el conjunto de mensajes emitidos por éste, y sobre todo, por medio de un conjunto de indicios no verbales de los que el grupo puede no ser plenamente consciente, pero que "capta" y responde a ello.

La fortaleza del ego se expresa en un espíritu altamente optimista que piensa positivamente y que es capaz de poner en juego oportunamente las capacidades de cada miembro de la comunidad. Esto es algo que el líder, en este caso, el profesor debe tener muy presente.

- c. Flexibilidad mental y emotiva, que implicaría una capacidad de saber analizar rápido y con precisión las causas potenciales de un determinado conflicto o situación grupal y articular las posibles soluciones. Será necesario poseer una clara conciencia de la relatividad de las propias percepciones y opiniones que impediría la pretensión de imponer dogmáticamente éstas al grupo; y una capacidad de exteriorizar sin temor los propios sentimientos y estados afectivos, en las ocasiones en que ello puede facilitar dinámica grupal.

- d. Apertura, tolerancia y disponibilidad a los otros, a sus sentimientos, sugerencias e ideas, que conllevaría un esfuerzo para no juzgar a las personas desde nuestros propios esquemas de referencia. Debemos lograr la "aceptación incondicional" del otro como un ser autónomo y único en todas sus particularidades, que tendrá más posibilidades de evolucionar positivamente cuando más sea aceptado como tal.

Esta será una cualidad básica para que el promotor pueda cumplir su función catalizadora en el grupo, y para la estimulación del clima de confianza y apoyo mutuo necesario para la buena marcha de éste.

- e. Competencia interpersonal, que implicaría la capacidad para establecer relaciones auténticas y funcionales con los otros. En términos prácticos significaría el saber comunicarse adecuadamente y ello requeriría el adquirir una buena habilidad comunicativa, tanto a nivel verbal como no verbal y en el doble papel de emisor y receptor.

En cuanto a su rol de emisor, es importante que el promotor tenga un control adecuado sobre todo el conjunto de estímulos que emite en un determinado momento y será fundamental la existencia de una congruencia plena entre lo que está diciendo por vía oral y lo que piensa y siente en la realidad, expresando principalmente a través del lenguaje corporal. Nos encontraríamos con otra de las cualidades básicas: la autenticidad. (Kouzes, 1999:89).

En conclusión cuando más el animador se compromete realmente tal y como es, sin recurrir a pantallas ni artificios, más fácil será que sea congruente en sus comunicaciones y menos lugar dejará para las ambigüedades y las interpretaciones erróneas. Y a su vez, cuando más claro sea el mensaje enviado, más claramente tenderá a responder el receptor y mayores probabilidades habrá que se establezcan unas relaciones interpersonales abiertas y positivas. Es muy importante la comunicación de un líder con sus ayudantes o miembros de su grupo, porque solo así habrá mayor involucramiento de actividades, por lo tanto se cumplirá con las metas propuestas optimizando tiempo y recursos.

2.5 Funciones de liderazgo

A continuación presentamos, según Adair (1990), una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

Planeación.- Esta función comprende:

- * Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- * Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Ejemplo: buscar toda la información útil sobre la tarea a realizar.

Inicio.- Comprende:

- * Explicar razones acerca de la necesidad de las metas y planes.
- * Asignar tareas a los miembros del grupo.
- * Establecer los estándares del grupo.

Ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

Control.-Comprende:

- * Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- * Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- * Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- * Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

Respaldo.- Comprende:

- * Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- * Orientar al grupo o a los miembros.
- * Crear un espíritu de equipo.
- * Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- * Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

Informes.- Comprende:

- * Proporcionar nueva información al grupo.
- * Recibir información del grupo.

- * Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.

Evaluación.- Comprende:

- * Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta
- * Evaluar la actuación del grupo.
- * Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas. (Kouzes, 1999:97).

2.6 Sentido de liderazgo

Según Kotter, 1999:116, indica que es un principio básico para la orientación del trabajo de grupo es el liderazgo. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente. Por ejemplo, en el grupo educativo, el docente puede actuar como líder promoviendo la participación de los padres, niños y comunidad en general. De acuerdo a este enfoque no es sólo el docente es quien realiza acciones, sino que a su vez éste promueve la participación de alumnos, padres, etc. llegando así a compartir la tarea propuesta.

Es así como la conducción y acción puede ser distribuida entre el grupo permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades. Este enfoque postula entonces, que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo. Es así que el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad de trabajo del grupo.

Por otro lado, es importante resaltar la relación que existe entre la estructura del grupo y el liderazgo. La estructura grupal se define como el conjunto de relaciones que se dan entre los miembros del grupo. El liderazgo se desarrollará en la medida que existan estas relaciones. La persona que se convertirá en líder de un grupo determinado estará en función de la situación específica en que encuentre el grupo. Al respecto se afirma que la noción de liderazgo podría ser considerada como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las características de cada grupo y, por consiguiente, a la

de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrará desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento. (Kotter, 1999:116).

2.7 Modalidades de liderazgo

En este tipo de liderazgo educacional, los directivos son los encargados de la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Si el líder dominador obliga a una persona a que haga lo que dice, y quien orienta le pide a la persona que vaya con él se crea una inestabilidad, este estilo de liderazgo gira en torno de las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.

El líder se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración, aumentando progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud. (Kotter, 1999:116).

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor. Observando la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un administrativo para maximizar el desempeño.

El trabajo en equipo específicamente se lo realiza en conjunto, son las personas que de acuerdo a sus habilidad y conocimiento afines se interrelacionan para organizar su trabajo y llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes.

Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición, es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es imposible poder llevar a cabo los objetivos propuestos.

2.8 Comunicación y liderazgo

La comunicación en el liderazgo es una de las partes más importantes y esenciales del liderazgo. Un líder que no sabe comunicarse es un líder ineficaz que no logrará sus objetivos. Prácticamente quien decide en política quien gana o quien pierde lo decide la comunicación liderazgo. ¿Has visto nunca elecciones en un pueblo? ¿O en una ciudad incluso? La gente no vota a partidos o ideas, la mayoría de las veces votan a la persona y sobre todo a aquella que les resulta más cercana por su comunicación y presencia.

Realmente hay muchas estratagemas políticas que se hacen solo para ganar votos, aunque al político le importe tres cominos. Por ejemplo, un político en un comedor social, sonriendo, haciéndose fotos y repartiendo comida es un político que probablemente lo hace con total falsedad esperando ganar un puñado de votos. Si en esos momentos pudiéramos grabar los pensamientos de ese político probablemente perdería las elecciones y no ganaría ni 4 puntos de 100.

Los políticos hacen todas estas cosas con mucha falsedad, véase Bush en Haití limpiándose en la camisa de Clinton después de dar la mano a un haitiano, habrá políticos que lo harán de corazón, obviamente, pero la mayoría lo hacen por interés, por imagen, por voto y no obtienen ninguna gratificación por esos actos. (Andrade, 1991:56).

En conclusión un líder necesita ser un buen comunicador, pues la comunicación es como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva. Por lo la comunicación desempeña un papel de primordial e importante en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de la organización., es decir sin comunicación no podrá existir organización.

El líder-comunicador es aquél que sabe dialogar en tiempo de crisis, sabe comunicar para obtener respuestas, para encontrar soluciones para los problemas que surgen, Hay que destacar como un líder esta virtud para llegar a una eficiencia en los procesos de comunicación con todos los miembros de su grupo.

2.9 Los valores y la educación

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento nuestro grupo de trabajo ha concebido la necesidad de indagar, analizar y presentar la siguiente monografía. El tema escogido es de palpitante actualidad, pues parte de la crisis que cómo país tercermundista padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida, sintetizando las habilidades y virtudes para alcanzar un ambiente agradable.

La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético. (Barreno, 2002:96)

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

En conclusión el valor es atraído como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela. Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

2.9.1 Características de valor

- a. Necesidades primarias.- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.
- b. Valores económicos.- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c. Necesidades de seguridad.- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social de alguna u otra manera y formar parte de las actividades que se desarrollan en el entorno.
- d. Necesidades sociales.- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia los mismos que suplan la ausencia de la sociedad principal (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)

Necesidades de autorrealización.- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión. (Barreno, 2002:102).

En conclusión valor es una propiedad de las cosas o de las personas, todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por lo tanto el valor es atraído como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. Al contrario del mal que sería la carencia o la ausencia de bien, se llama mal al vacío, es decir, a lo que

no existe. La relación entre ética y los valores es que la primera es el estudio de los actos humanos o costumbres y los valores son en sí esos actos o costumbres preferidos o aceptados por una sociedad.

2.9.2 Metodología en la educación de valores

Las bases generales de la metodología de educación en valores serán las siguientes:

Situaciones naturales donde el educando se enfrente a los valores y ponga a prueba su capacidad de actuación, desarrollar un clima sincero y dialogante que favorezca experiencias. (Barreno, 2002:102).

El educador representa un papel muy crucial en esta metodología, debe ser auténtico, dinámico y sincero, la participación de los estudiantes debe ser activa.

2.9.3 Valores que debemos enseñar

Los valores que enseñaremos, fomentaremos y practiquemos con el ejemplo durante el año lectivo, serán aquellos planteados por la reforma curricular, y estos son:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

2.10 La Educación en valores

La educación en valores es aquella que, principalmente se halla centrada en la transmisión y promoción de todos aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y los que se encuentran sustentados en el respeto a los derechos humanos. Es un argumento de prioridad a nivel global, como resulta lógico, el ámbito

académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad. (Barreno, 2002:102).

Por ello es importante que desde los primeros años escolares tanto niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre todo lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; de igual manera también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos que puedan presentarse en el transcurso de su crecimiento.

Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas pues la sola intención está en lo que los estudiantes ponen en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante el entorno, desarrollando habilidades de diálogo y negociación con la finalidad de llegar a consensos. (Barreno, 2002:102).

2.11 El Director democrático y su influencia sobre los profesores

En agudo contraste con el autocrático, el director democrático desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. Piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos.

No se trata de que crea, de modo poco realista, que todos los profesores son igualmente competentes y no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado.

Los conflictos y maniobras personales para alcanzar status quedan al descubierto porque el director propicia un manejo franco y objetivo. En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático: si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia. (Landolfi, 2002:47).

La toma de decisiones es una característica fundamental de la administración y le corresponde al jefe, en el ejercicio de su función, realizarla permanentemente, a él le corresponde tomar la decisión, predecir los probables resultados, comparar el problema costo-tiempo-esfuerzos que se ponen en juego, los elementos comprometidos y los riesgos que involucra. Un jefe está obligado a aprender a tomar decisiones por sí mismo. Se identifica como el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

3. METODOLOGÍA

Los beneficiarios del siguiente proyecto serán todos los miembros que forman parte de la Unidad Educativa Particular Julio María Matovelle, (docentes, directivos, alumnos y Padres de Familia) institución particular, con 118 años de trayectoria educativa, misma que fue fundada por el cuencano Padre Julio María Matovelle, considerado como Sol de la Juventud por García Moreno, hoy en día regida por las hermanas oblatas. Cuenta con escuela, educación básica y bachillerato con las especialidades de Químico Biólogo y Contabilidad y Administración.

Para la investigación se consideró una muestra (20 docentes considerando jefes de áreas y otros, 6 directivos, 20 alumnos tomando en cuenta un salón de la especialidad de contabilidad y 15 Padres de Familia que forman parte del comité central de Padres de Familia.

3.1 PARTICIPANTES

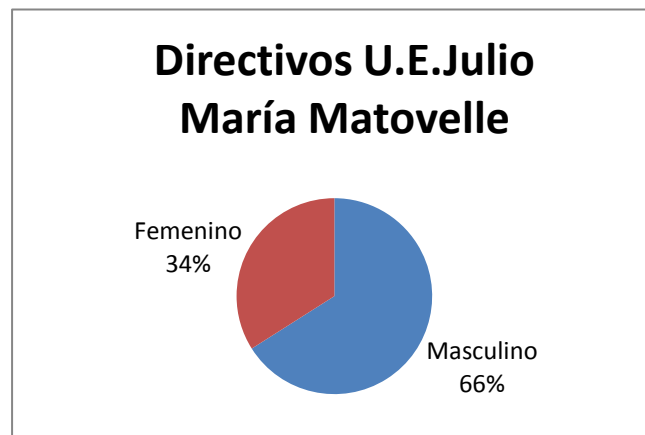
3.1.1 Directivos

Tabla No. 1:

Estadística del Personal Directivo de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su género

Genero	F	%
Masculino	4	66
Femenino	2	34
Total	6	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

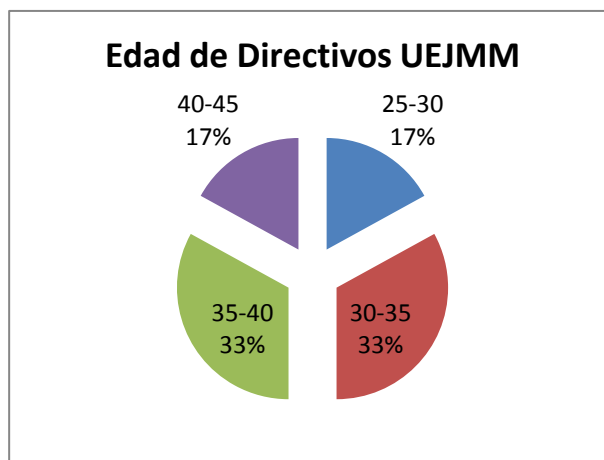
Se observa en la tabla No. 1.1 que el 66% del personal directivo son hombres y el 34% son mujeres, evidenciándose que hay predominio del género masculino en los cargos directivos. Los directivos que forman parte de la Unidad Educativa Julio María Matovelle son: Hna. Alba Rodríguez como Rectora, quien es la representante legal y se le otorga autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro, Lcdo. Freddy Lafebre Vicerrector y los vocales.

Tabla No. 2:

Personal Directivo de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por edad

Edad	F	%
25-30 años	1	17
30-35 años	2	33
35-40 años	2	33
40-45 años	1	17
Total	6	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

Observamos en la tabla No. 2 que el 33% del personal directivo están entre 30 y 35 años como también 35 y 40 años de edad y el 17% tienen una edad que oscila entre 25 y 30 años. Determinándose que la mayor parte del personal de la Unidad Educativa tiene entre 30 y 40 años que es una fortaleza que se debe aprovechar para hacer un cambio de aptitud.

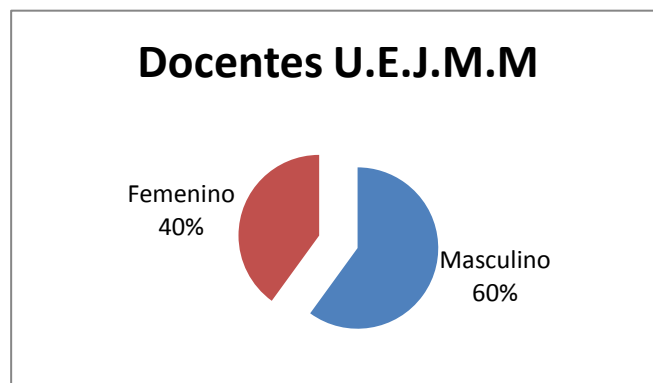
3.1.2. DOCENTES

Tabla No. 3:

Estadística de Docentes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su género

Género	F	%
Masculino	12	60
Femenino	8	40
Total	20	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



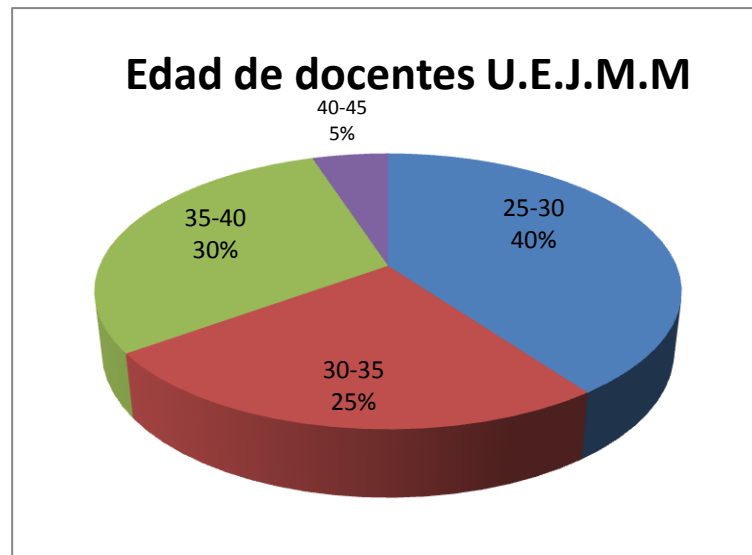
Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

En la tabla No. 3 se observa que el 60% de la muestra corresponde a docentes de género masculino y el 40% pertenece al género femenino. Es decir en la institución prevalece la mayoría de docentes hombres, lo cual se demuestra este prototipo de resultados que se contará para el siguiente proceso de investigación en la Unidad Educativa.

Tabla No. 4:**Personal docente Unidad Educativa Julio María Matovelle por edad**

Edad	F	%
25-30 años	8	40
30-35 años	5	25
35-40 años	6	30
40-45 años	1	5
Total	20	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

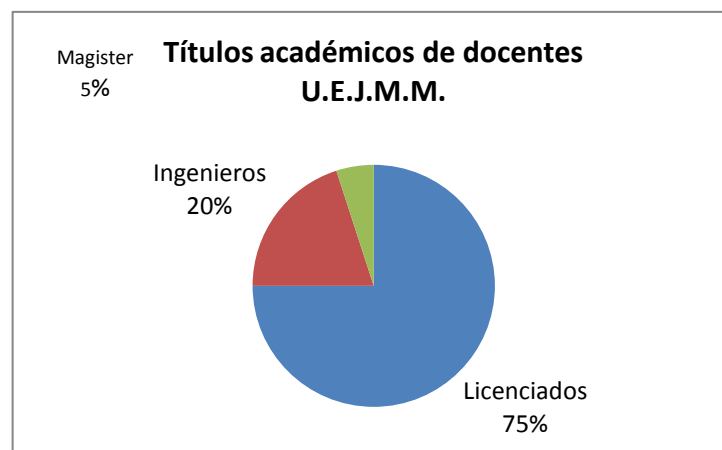
Se puede observar en la tabla No. 4 la muestra de docentes considerando la edad y tenemos el 40% docentes con 25 a 30 años, el 30% una edad comprendida entre 35 a 40 años, el 25% de 30 a 35 años y el 5 % de 40 a 45 años. En conclusión contamos para la investigación docentes con edad promedio de 25 a 30 años, por lo cual es oportuno el ambiente agradable para culminar esta investigación.

Tabla No. 5:

**Personal docente Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su
Título Académico**

Título Académico	f	%
Licenciados en CC.EE.	15	75
Ingenieros	4	20
Magister en Educación	1	5
Total	20	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

Si tomamos en cuenta el sexo, la edad de los docentes de la institución así consideramos el tipo de título académico que tiene cada uno de ellos estimados para la investigación, de acuerdo a la tabla No. 5 observamos que de la muestra total el 75% de los docentes tienen título de licenciados en Ciencias de la Educación, el 20% título de tercer nivel como ingeniería de acuerdo a la especialidad como químico y contabilidad en que laboran y el 5% título de cuarto nivel son magister en educación, que es la mínima parte de los veinte docentes. En conclusión la mayoría son licenciados en Ciencias de la Educación lo cual favorece al plantel en cuanto a la parte legal regido por el ministerio de educación.

3.1.3 ESTUDIANTES

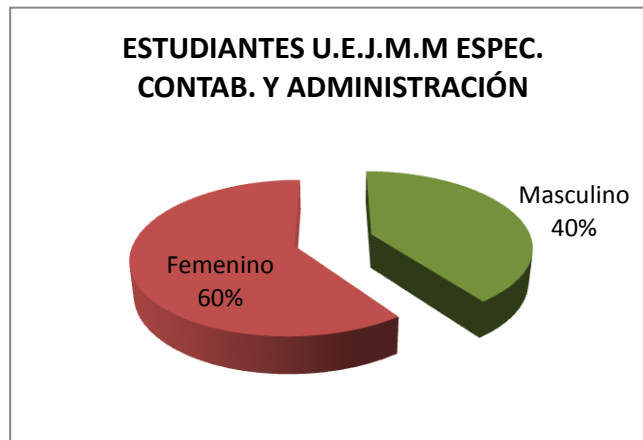
Tabla No. 6:

Estadística de estudiantes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su género

Especialidad: Bachillerato en Contabilidad y Administración

Género	f	%
Masculino	8	40
Femenino	12	60
Total	20	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

De acuerdo a la tabla No. 6 apreciamos que el 60% corresponde a estudiantes de género femenino y el 40% a género masculino. Es decir que en la muestra prevalece el número de alumnas en la especialidad de contabilidad y administración. Como parte final para la muestra de la investigación se ha tomado en cuenta a los estudiantes que día a día son el resultado de la gestión de educación impartida en la unidad educativa.

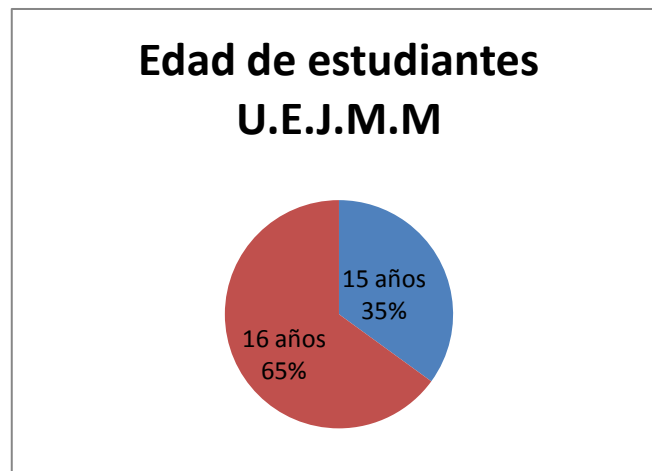
Tabla No. 7:

Estadística de estudiantes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de acuerdo a su edad.

Especialidad: Bachillerato en Contabilidad y Administración

Edad	f	%
15 años	7	35
16 años	13	65
Total	20	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

Se observa en la tabla No. 7 la muestra de los alumnos de bachillerato de la especialidad de Contabilidad y administración tomados en cuenta para este proceso de investigación a segundo curso; tienen una edad promedio de 16 años la mayoría con un 65% y el 35% corresponde al resto de alumnos que tienen 15 años. Es decir es una edad difícil la que prevalece al momento de tomar decisiones de cualquier índole, por lo tanto tendremos resultados acertados.

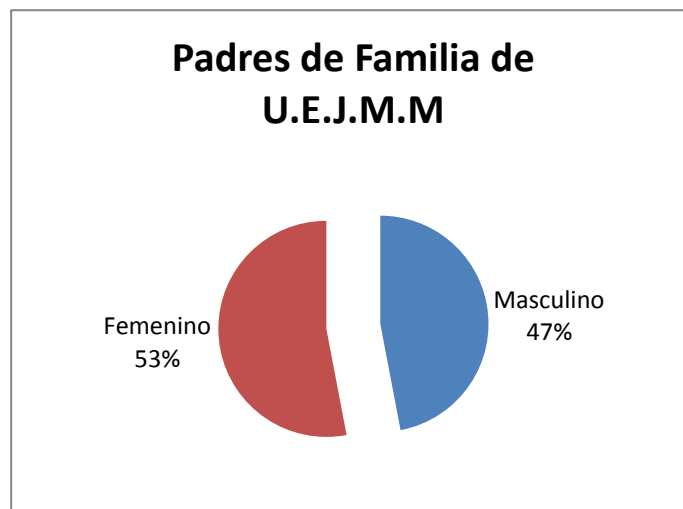
3.1.4 PADRES DE FAMILIA

Tabla No. 8:

Estadística de Padres de Familia de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por género.

Género	f	%
Masculino	7	47
Femenino	8	53
Total	15	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

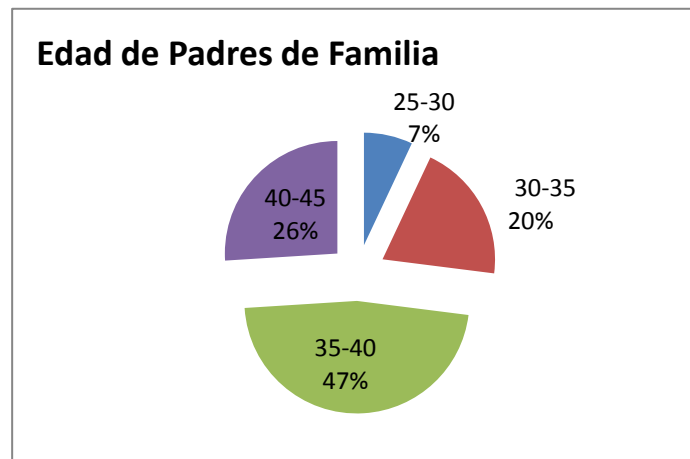
En cuanto a esta tabla No. 8 obtenemos que de la muestra de Padres de familia el 53% corresponde a mujeres y el 47% a hombres, por lo tanto apreciamos que predomina las madres de familia en este tipo de población debido a su dedicación con sus representados.

Tabla No. 9:

Estadística de Padres de Familia de la Unidad Educativa Julio María Matovelle por edad.

Edad de P.P.F.F.	f	%
25-30 años	1	7
30-35 años	3	20
35-40 años	7	47
40-45 años	4	26
Total	15	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.
Elaborado por: Natalia Ochoa

Respeto a la tabla No. 9 la edad de los Padres de familia de la institución oscila entre 35 a 40 años que corresponde al 47%, de 40 a 45 años pertenece al 26% y de 30 a 35 años corresponde al 20% y el 7% tienen una edad de 25 a 30 años. Concluyendo que la mayor parte de los padres de familia están en una edad de 35 y 40 años de edad, vale recalcar la importancia de la opinión y respuestas de ellos para la investigación.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

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

Se realizó encuestas para directivos para medir la estructuración organizativa que tiene la unidad, su nivel de dirección, a los docentes para evaluar el grado de comunicación entre ellos, los que estudian para medir el compromiso, lealtad y sus valores frente a la institución educativa, a los Padres de Familia para regular la responsabilidad con la comunidad matovellana.

Los objetivos de las encuestas es para:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

También se desarrollaron entrevistas a los directivos de la institución, en el sentido de la forma de tomar decisiones con la finalidad de acordar con el nivel de liderazgo sobre ellas, recordando que esta es una técnica que cumple las funciones de: diagnosticar, orientar e investigar lo cual se ejecutó tomando en cuenta:

- El contacto inicial con el entrevistado
- La formulación de las preguntas
- La anotación de las respuestas

3.3 Métodos y procedimientos

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

El método a utilizarse es el analítico que es la descomposición de algo en sus elementos, el cual consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. Se debe analizar cuidadosamente la información obtenida e interpretarla mediante relaciones y argumentaciones teóricamente coherentes que ilustren correctamente la realidad estudiada.

La interpretación de resultados se respalda en un vigoroso marco teórico conceptual que permite leer la realidad a la luz de la teoría, para encontrar elementos nuevos y formularlos teóricamente incorporándolos como nuevos.

Los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan fases similares y relacionadas entre sí como son: llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar resultados.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza casi imposible de observar desde fuera.

Tenemos la entrevista informal es la modalidad menos estructurada posible de entrevista ya que la misma se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio. Lo importante no es aquí definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino "hacer hablar" al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más salientes, de los mecanismos lógicos y mentales del respondiente, de los temas que para él resultan de importancia.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procederá a la organización, análisis e interpretación de la información empírica. Este proceso se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cualitativa. A través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de diferentes metodologías en el estudio del fenómeno a investigarse.

También se utilizará la tabulación por criterios, la cual permitirá tomar en cuenta las ideas principales de los encuestados y entrevistados, englobarlas en criterios concentradores y tabular el resto de la información sobre estos datos. Cuando se encuentre un criterio diferente se lo asumirá como un nuevo patrón de información, y así sucesivamente hasta que se procese toda la información recabada y de esta manera poder someter a prueba la hipótesis. (Carvajal, 1999:93).

En la investigación se utilizó instrumentos concretos como: encuestas para: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, otra técnica que se manipuló fue la entrevista únicamente a las autoridades, estos instrumentos fueron aplicados con el objetivo de medir el nivel de liderazgo que tiene la unidad educativa, proporcionan sugerencias en el caso que no hubiera en la unidad educativa.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

4.1.1 Análisis del manual de organización

Recopilando información de la oficina de vicerrectorado del plantel he procedido a interpretar y analizar el manual de organización que tiene la institución en este se determina cada una de las funciones y tareas de todos los miembros de la comunidad matovellana, en la parte de directivos no menciona tareas de liderazgo, por tal razón es una necesidad relevante que en la institución se maneje un manual con tareas de liderazgo. Menciono las actividades más relevantes que tiene el manual:

COORDINACIÓN OPERATIVA

OBJETIVO

Coordinar las actividades de operación, mantenimiento y uso de maquinaria agrícola, capacitando a los estudiantes de acuerdo al plan de estudios autorizados, por la Secretaría de Educación Pública, para coadyuvar en mejoramiento de la producción del sector agropecuario.

FUNCIONES

- Coordinar en base a la normatividad vigente, las actividades operativas de campo relacionadas con la carrera de Técnico.
- Supervisar que se apliquen con eficiencia los planes y programas de estudio, relacionados con la operación.
- Coordinar la integración del Programa Anual de necesidades de bienes y servicios para la operación de CET.
- Regular los procesos establecidos en la venta de productos como son (plantas, frutas y hortalizas), los cuales sean ágiles y transparentes.

- Realizar los depósitos en el banco, generados por la venta de productos y servicios (plantas, cítricos, fotocopias, etc.), Administrar y enterar a la TESOFE por medio de Enteros.
- Supervisar que se realicen con eficacia las actividades de las áreas de servicios generales, intendencia, transporte.
- Elaborar los programas de impartición los cursos de la coordinación y vigilar que se desarrollen en tiempo y forma.

COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y VINCULACIÓN

OBJETIVO

Participar en la planeación y vinculación de los programas sustantivos del Colegio; para coadyuvar en el mejoramiento de las actividades que esta Institución realiza y su integración con el exterior, mediante convenios de concertación con organizaciones de productores para brindarles asesoría, capacitación y adiestramiento.

FUNCIONES

- Planear y evaluar las actividades de docencia que se realizan en los Centros de Estudio las cuales permitan detectar modificaciones para un mejor funcionamiento.
- Coordinar y evaluar las actividades de investigación que se realizan en las unidades de producción (caprina, bovina, porcina, avícola y apícola), y laboratorio en apoyo a la docencia.
- Planear y evaluar las actividades de extensión, difusión, vinculación y promoción con el exterior.
- Formular, revisar, evaluar y adecuar los planes y programas de estudio de ambos Centros Educativos.

- Impulsar convenios de colaboración con dependencias, empresas e instituciones de educación afines.
- Proyectar a corto, mediano y largo plazo el mantenimiento, reparación y adquisición de equipo, maquinaria y vehículos de transporte.

Como se observa en este manual de funciones de las principales áreas no consta una actividad sobre la gestión de los directivos ni funciones de liderazgo para tomar decisiones adecuadas en la administración de la unidad educativa.

4.1.2. Análisis del código de Ética de la Unidad Educativa Julio María Matovelle.

Procedí con el análisis del código de ética, este fue elaborado hace un año, tiene aproximadamente ocho meses de ser socializado, este documento contiene parámetros para docentes con la finalidad que ellos deben formar alumnos con valores humanos y religiosos, ya que es una institución regida por hermanas oblatas. Si los docentes aplican esta metodología es fácil implementar el liderazgo en sus tareas o funciones diarias. Se presenta a continuación las partes más notables:

a. DE LOS ALUMNOS Y ALUMNAS:

PERFIL DEL EDUCANDO OBLATO DESDE LOS VALORES BÁSICOS.

Los/las estudiantes que pertenecen a una Institución Oblata deben cultivar valores como la identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad, respeto, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor, espiritualidad, autenticidad, humildad, sencillez, dedicación, veracidad, lealtad, generosidad, entusiasmo, alegría, imaginación, adaptación, capacidad de ser feliz y hacer felices a los demás; deberá el alumno Oblato adquirir una formación social, física, científica, moral y espiritual que les permita:

- Vivir cristianamente siendo testigos de Cristo en la fe, la esperanza y la caridad, anunciando la verdad y denunciando con valentía el error y la corrupción, con sentido profético y a imitación de María la Virgen

sentirse parte integrante de la Iglesia y ser líder misionero, según el sentir de Matovelle.

- Llevar a la práctica todos los conocimientos recibidos en su centro de formación y ser un ente productivo para satisfacer sus propias necesidades y la de los demás, sin perder jamás su dignidad de persona humana, creando un ambiente de seguridad para el desenvolvimiento de sus positivas acciones.
- Manifestar en todas sus actitudes, que la inteligencia, facultades, capacidades, belleza física, aptitudes, etc. son regalos de Dios junto con la riqueza de la vida y que está en la obligación de aprovecharlas en beneficio de sus semejantes; y,

ACUERDOS

1. Recibir y conocer el Código de Convivencia
2. Conocer sus derechos.
3. Estar respaldado por sus padres o un representante mayor de edad.
4. Derecho a recibir una educación integral y de calidad que abarque todos mis aspectos intelectuales, espirituales, físicos, éticos y estéticos, que desarrollen mi inteligencia, pensamiento, habilidades y destrezas a través de las diferentes asignaturas, actividades curriculares y extracurriculares, talleres y escuelas.
5. Recibir una educación ética la misma que esté basada en valores y principios establecidos.
6. Gozar de los beneficios y servicios de bienestar estudiantil que ofrece el plantel como departamento médico, psicología, servicios religiosos, convivencias y actividades deportivas.
7. Respetar y valorar los símbolos institucionales (himno, bandera y escudo).
8. Disfrutar de un ambiente agradable, limpio, sano y en buen estado.
9. Recibir capacitaciones de prevención en pro de la salud física y mental. (conversatorios-charlas de higiene, educación sexual, conferencias, talleres etc.)

10. Disfrutar y hacer buen uso de las zonas verdes, espacios recreativos, salones y auditorios de la institución educativa.

En este código aluden los valores que todos los miembros de la unidad educativa deben aplicar cada día no solo dentro de ella, sino fuera, este documento contiene los derechos que tienen principalmente los estudiantes con el plantel, analizando con la investigación que he realizado, estos artículos si tienen validez en cuanto a la gestión de liderazgo.

4.1.3. El plan estratégico.

Este plan abarca los objetivos que tiene la institución con las líneas de acción para eliminar las debilidades que se determinaron en el diagnóstico institucional, estas debilidades detalladas más adelante en el FODA se relaciona más con la parte pedagógica de la unidad, por lo tanto las líneas estratégicas no tienen relación con liderazgo de los directivos.

Una alternativa es nombrar un equipo de gestión institucional que se encargará de monitorear y evaluar el Plan Estratégico vigente, de tal manera que el mismo cumpla con todos los objetivos propuestos, mediante la co – evaluación, hetero – evaluación y auto evaluación y sumar el liderazgo que debe tener cada miembro del consejo directivo de la institución de acuerdo a las exigencias requeridos; para un mejor prestigio institucional.

MATRIZ DE PROPUESTA ESTRATÉGICA

	PROBLEMA	PROPUESTAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	FECHA	RESPONSABLES			
					D	As	O	Ap
1	Falta de sistema de evaluación propio	Diseñar y ejecutar un sistema de evaluación propio de acuerdo a la realidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un proyecto. • Consenso con los maestros para estandarizar la evaluación. • Capacitación docente. • Evaluación del desempeño del maestro e institución. • Aplicación de instrumentos de evaluación cualitativos y cuantitativos. 	Oct. 2010 - Mayo 2011.	X	X	X	X
2	Poca participación en el trabajo en equipo	Mejorar la comunicación entre el personal docente y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del personal docente y administrativo. • Charlas. • Paseo de integración. • Respetar el organigrama institucional. • Responsabilidad en juntas, áreas y comisiones. • Comunicación interna en forma oportuna. 	2010 - 2015	X	X	X	X
3	Falta de mantenimiento en la infraestructura y tecnología.	Elaborar un proyecto de mantenimiento de infraestructura y tecnología institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un proyecto donde conste el compromiso de la UEJMM en cuanto al mantenimiento de la infraestructura y tecnología. • Sociabilizar el proyecto a la Unidad Educativa. • Ejecutar el proyecto. 	Sep. 2010 - Abr. 2011	X	X	X	X
4	Falta de departamento de Pastoral.	Crear un Departamento de Pastoral	<ul style="list-style-type: none"> • Designar el lugar. • Delegar responsabilidades. • Gestionar material didáctico 	Ago. 20	X	X		X

Fuente: Vicerrectorado Unidad Educativa Julio María Matovelle
 Elaborado por: Vicerrector del plantel y sintetizado por Natalia Ochoa

4.1.4. El plan operativo anual (POA)

Observamos en la matriz las líneas de acción con sus estrategias, donde se derivan cada proyecto que cada área debe elaborar, pero vuelvo a recalcar estas líneas no tienen una síntesis de liderazgo.

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS	ESTRATEGIAS	COSTO	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Festival de la lectura comprensiva	Mejorar la calidad lectora	Leer con fluidez, comprensiva y utilización de signos ortográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios de lectura - Reconocer los signos ortográficos - Selección de técnicas de animación a la lectura - Aplicación de procesos lectores - Realización de concursos internos de lectura 	\$ 20	<ul style="list-style-type: none"> - Textos - Hojas - Revistas - Copias - Guías de animación a la lectura 	Concurso	Área de Lengua y Literatura
Escasa formación pedagógica	Implementar un sistema de evaluación	Profesores con Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Seminarios de capacitación - Tareas - Cursos 	\$ 50	<ul style="list-style-type: none"> - Folletos - Infocus - Grabadora 	Seguimiento Informes	Supervisor
Jornadas Deportivas	Incentivar el deporte	Estudiantes sanos y deportistas	<ul style="list-style-type: none"> - Juegos permanentes - Entrenamientos - Concursos - Jornadas Deportivas 	\$ 30	<ul style="list-style-type: none"> - Uniforme - Pelotas - Cancha 	Participación en jornadas	Comisión de Deportes
Trabajar las destrezas específicas	Aprendamos a trabajar solos para ser autonomía.	Trabajos realizados por los estudiantes Resultados de las	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de pruebas de las destrezas - Selección de las destrezas en cada área - Aplicación de destrezas por parte 	\$ 60	<ul style="list-style-type: none"> - Rincones de trabajo - Materiales del entorno 	Trabajos realizados por los estudiantes Resultado	Vicerrector Guías de curso

Fuente: Vicerrectorado Unidad Educativa Julio María Matovelle
Elaborado por: Vicerrector del plantel y sintetizado por Natalia Ochoa

4.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es uno de los principales documentos, gracias a la colaboración del vicerrector por facilitarme este para tomar en cuenta en la investigación, actualmente el PEI está en su último año de ejecución, se considera la gestión educativa constituye la base de un cambio cualitativo institucional, partiendo del Sistema de Dirección Estratégica, en la que el Plan Estratégico es el instrumento que guíe los procesos que permitan el mejoramiento de la calidad del docente, la evaluación de su desempeño.

He considerado los siguientes parámetros importantes:

ENTORNO INSTITUCIONAL.-

Se cuenta con un local propio, moderno de 2400.m2 de construcción ubicado en el centro cantonal de PAUTE.

Cuenta con cuatro puertas de acceso al establecimiento, un área de estacionamiento, cuenta con un patio, destinado al preescolar y primer año de básica y el otro para los alumnos del segundo al décimo año de básico.

En el área de construcción existe un lugar destinado para el Rectorado, Secretaría y Colecturía, un laboratorio de Computación, de Ciencias, de audiovisuales, de música, biblioteca, una cocina y comedor para el bar, sanitario.

Contamos con 570 estudiantes al finalizar el año lectivo 2004- 2005 y se tiene la proyección de ampliar el número de estudiantes, por lo que con la incorporación de los Bachilleratos se ampliará el número de educandos.

ENTORNO SOCIO - ECONÓMICO.-

La institución asume el modelo pedagógico ecléctico Constructivista - Conceptualista como componente de los procesos educativos, respondiendo a las riquezas y carencias del entorno y abre nuevos horizontes en la conciencia de los educandos y de la sociedad.

Los beneficiarios directos de este gran proyecto educativo será la niñez y adolescencia de nuestro cantón Paute, comprendidos entre los 4 y 18 años, e indirectamente los beneficiarios son la comunidad y la sociedad en general.

La población a la que está dirigida esta institución comprende el nivel social bajo, pues los costos que una educación de calidad y moderna requiere necesitan de personal docente competente, de tecnología de punta, de equipamiento e infraestructura segura, suficiente, cómoda y acorde con las necesidades de los educandos, esto nos obliga a cubrir dichos costos con rubros de pensiones y servicios extras que nos serán en todo caso exagerados.

La razón principal que se presenta el PEI es la de colaborar con la ciudad de Paute, brindando un servicio educativo de calidad, indispensable para formar futuros ciudadanos capaces de colaborar activamente en el desarrollo del país.

ENTORNO CULTURAL

De acuerdo al PEI de la Unidad Educativa tomado de la oficina de vicerrectorado indica que en todas sus actividades a buscado dar la importancia necesaria a las manifestaciones interculturales y respeto a los diferentes grupos socio-culturales y étnicos existentes en nuestro país, evitando de esta manera continuar con la discriminación que durante muchos años, se ha dado, tanto en las instituciones educativas como en los grandes conglomerados nacionales, lo cual nos ha identificado como un país subdesarrollado.

La institución quiere partir de la igualdad de oportunidades entre todas las personas y el respeto a la diversidad y expresiones culturales de nuestro contexto como son: tradiciones, costumbres, folclor, etc, es decir rescatar y fomentar las raíces de identidad de Paute, los mismos que contribuirán grandemente a reforzar nuestra identidad, autoestima y acrecentar sentimientos muy sólidos de nuestra población y nacionalidad. Los ejes transversales que considera el Currículo a trabajar son:

- * Educación en la práctica de valores

- * Desarrollo de la inteligencia
- * Interculturalidad
- * Educación ambiental
- * Equidad de género
- * Defensa civil
- * Educación sexual

FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA.-

Si no queremos seguir educando para una sociedad que ya no existe, debemos incluir en nuestra agenda pedagógica cotidiana los cambios del nuevo escenario mundial; solo así podremos ofrecer una educación a la altura de las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones y del nuevo milenio, educación que necesariamente tiene que ser creativa, investigativa, comunitaria, auto – formadora, procesal, dinámica y transformadora, orientada principalmente a la formación de personas con conciencia ética y ciudadana y de científicos con sensibilidad social.

EDUCACIÓN PARA UN HUMANISMO UNIVERSAL

Para ofrecer una educación a la altura de las necesidades y a las expectativas de la civilización del actual milenio , debemos incluir los cambios del nuevo escenario mundial, orientados principalmente a la formación de personas con conciencia ética y ciudadana, y de científicos con sensibilidad social; por lo tanto hay que preparar para nuestro continente y para el mundo personas amplias y flexibles es decir jóvenes que aprendan a pensar globalmente y a actuar localmente, manteniendo el respeto a los valores autóctonos y con convicciones profundas que estén dispuestos a servir a la humanidad en cualquier parte del mundo.

EDUCACIÓN PARA UNA CIENCIA Y TECNOLOGÍA AUTÓCTONAS

Es necesario además revisar y reorientar los planes de estudio de nuestro centro educativo y dirigirlos hacia una ciencia y tecnología con conciencia ecológica y social es decir al servicio de la vida y nuestros pueblos.

EDUCACIÓN PARA EL PLURALISMO, LA PARTICIPACIÓN Y LA COOPERACIÓN

En nuestros pueblos predominan: la intolerancia y el individualismo insolidario los mismos que son factores que entorpecen el desarrollo de una ciudad o de un país. Han sido muchos los factores que fomentan la competencia individualista y aumenta la distancia entre ricos y pobres como son las guerras entre pueblos hermanos, la invasión de sectas que desarticulan la unidad religiosa, la economía neoliberal del estado, etc.

Será necesario entonces hacer un análisis profundo de cómo vivieron en los anteriores tiempos nuestros primeros pobladores, cuando podían sobrevivir con el trabajo cooperativo y el sentido de reciprocidad y cuya ética era la cooperación y la participación solidaria que hoy en día la aplican pequeños grupos sociales que van a encontrarse con diversos conjuntos de seres especialistas sin espíritu y censualistas sin corazón.

EDUCACIÓN PARA EL LIDERAZGO Y LA EQUIDAD

Hay que considerar que la mujer ha sido parte fundamental en el mundo actual, ha contribuido notablemente en una serie de factores: la promoción y defensa de los derechos humanos y fundamentales, el acceso masivo de las mujeres en los centros de educación y la credibilidad en el manejo de asuntos económicos y financieros, debido a esto en el plano educativo es necesario investigaciones científicas acerca de pedagogía para mujeres; es decir como las mujeres aprenden y perciben el mundo. El tercer milenio será probablemente femenino, en base a la creciente participación positiva de la mujer en el desarrollo de nuestros pueblos.

EDUCACIÓN PARA EL FUTURO

Una de las tendencias más significativas del mundo contemporáneo consisten en la educación para el futuro y la ciencia prospectiva, es decir que no tenemos cultura de planificación y que en nuestro inconsciente estamos influenciados por las concepciones deterministas y fatalistas de nuestros ancestros afroasiáticos e hispánicos, que necesariamente tenemos que superar.

En América latina debemos estimular y cultivar la rica imaginación creadora de nuestras gentes, a fin de poder hallar salida a nuestros problemas y aspiraciones.

EDUCACIÓN PARA LA AUTONOMÍA, LA AUTOGESTIÓN Y LA CALIDAD DE VIDA

La formación del pensamiento autónomo exige el desarrollo de habilidades de razonamiento tales como las operaciones mentales y los procesos cognitivos, para esto ESTRELLA PIASTRO: manifiesta que la autonomía del pensamiento se logra cuando este alcanza a liberarse de cualquier tipo de encadenamiento y puede entonces comenzar a funcionar, precisamente de un modo autónomo. La base de la autonomía es la creatividad es decir la capacidad de aprender y emprender por sí mismo o si misma una idea o un proyecto que conducirá luego a la solución de un problema o al mejoramiento de un problema.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PEI

- Constar con coordinación de un asesor pedagógico
- Elaborar el orgánico estructural y funcional
- Diseñar reglamento interno de la Institución
- Elaborar un sistema de evaluación propio para la Institución
- Conformar equipos de docentes, PP.FF. y estudiantes.
- Elaborar el manual de convivencia
- Practicar una comunicación fluida dentro de la comunidad educativa
- Adecuar el espacio físico de acuerdo a las necesidades de la Institución
- Rincón de juegos para los cursos de pre-básica y primer año.
- Incentivar a la comunidad educativa a la vivencia de los valores humanos y morales
- Realizar una convivencia entre docentes, PP:FF. y representante
- Articulación en el currículo
- Fomentar lazos de amistad en la comunidad educativa
- Promover cursos de Relaciones humanas en la Institución
- Organizar eventos que involucren a toda la comunidad
- Buscar la manera de despertar mayor interés en el desarrollo del pensamiento en el alumno

Estos parámetros se basan en el desempeño de los docentes para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

4.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

En la unidad educativa hasta el año anterior no contaba con un reglamento actualizado, por lo tanto el vicerrector lo actualizó en el año escolar 2010 – 2011, este se puede apreciar en cuanto a los artículos de docentes, de quienes tienen la obligación de aplicar una metodología con valores humanos y de superior para motivar a los estudiantes en cada una de las especialidades, ahí vemos reflejado el liderazgo en valores, claro está que se debe mejorar en la parte de directivos y crear un ambiente agradable en la institución.

4.1.7. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.7.1 Misión y visión.

Misión.-

La Unidad Educativa Particular “Julio María Matovelle” del cantón Paute, conformada por religiosas Oblatas de los CC.SS de Jesús y María y un equipo de docentes competentes e innovadores, basados en la filosofía Matovellana, tiene como propósito brindar una educación integral de calidad a la niñez y juventud, para que sean capaces de enfrentar los retos de la sociedad actual. (Tomado por documentación de Vicerrectorado del plantel)

Visión.-

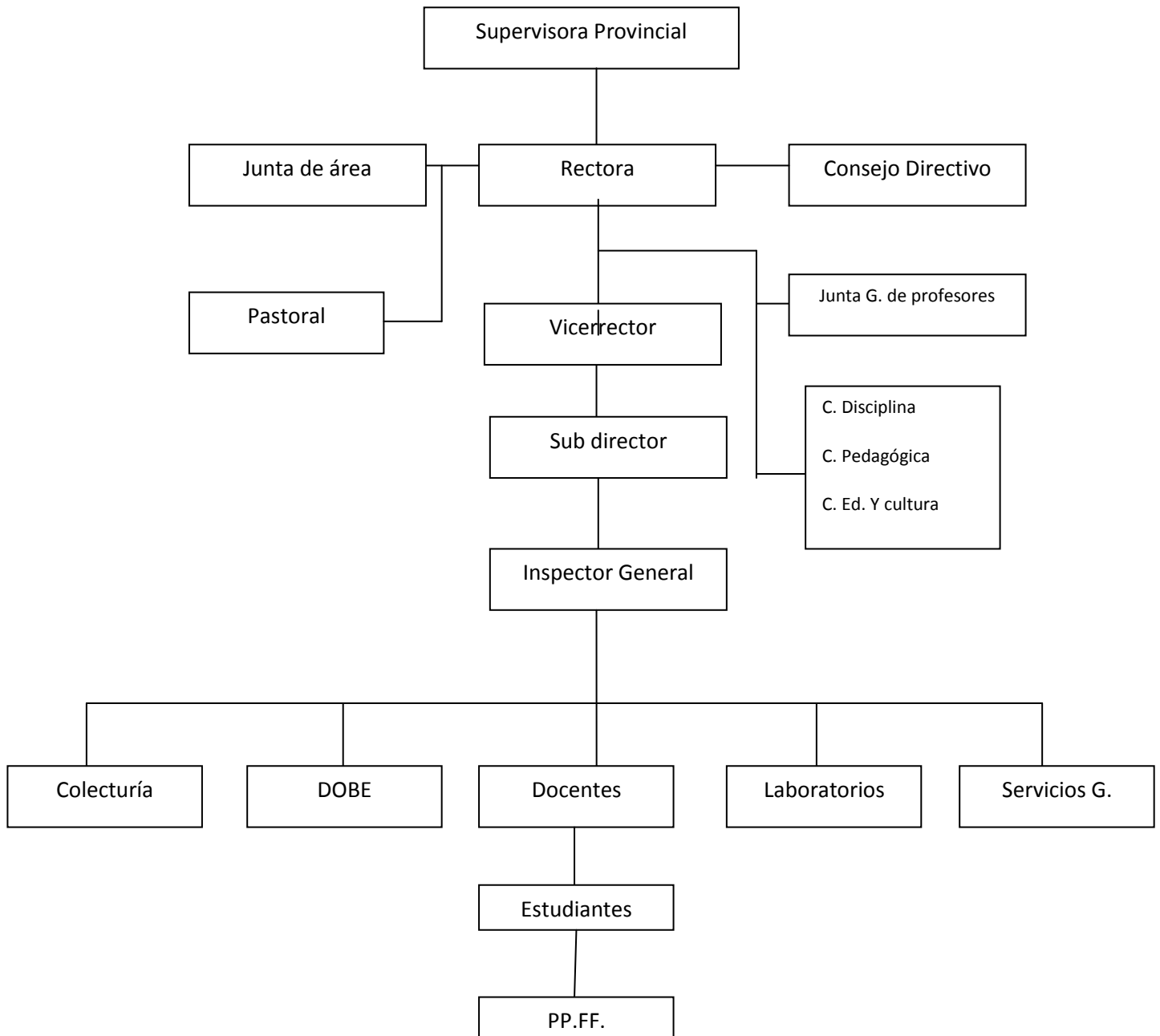
La U.E.P.J.M.M. del Cantón Paute es una comunidad educativa con estudiantes competentes, líderes, responsables, activos, disciplinados, con alto nivel de conocimiento académico y espiritual; con maestros y maestras colaboradores, participativos y comprometidos con la Filosofía Matovellana, capacitados continuamente, que trabajan en equipo; con PFFF y representantes involucrados con la institución en la formación de sus educandos; con una infraestructura

aprovechada, adecuada en su espacio físico, segura e implementada. (Tomado por documentación de Vicerrectorado del plantel).

La misión y visión se basan en valores que nosotros como guías debemos impartir en nuestra metodología para brindar a la comunidad una educación de calidad, cabe recalcar que falta de liderazgo en directivos. Como puede observarse son muchos los cambios para poner en práctica y llegar al éxito deseado. La Institución en sí va a dar un giro de calidad, para alcanzar una conquista evolutiva de la humanidad, no tratando preferencias ideológicas, juicios de valor o puntos de vista discutibles a distintos profesionales que son hechos que responden a dinamismos complejos, ante los cuales podemos optar por su captación inteligente para entenderlos y corregir los procedimientos desviados o podemos también obviarlos.

4.1.7.2 ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA JULIO MARIA MATOVELLE



Elaborado por: Vicerrector del plantel y sintetizado por Natalia Ochoa

4.1.7.3 Funciones por áreas y departamentos

Acorde al manual de organización tomado de oficina de vicerrectorado, también se aprecia las principales funciones que debe cumplir cada departamento, presento los parámetros importantes:

ÁREA DE DIRECCIÓN

Funciones.-

- Dirigir, planear, controlar y evaluar las actividades académicas y administrativas del colegio.
- Integrar el cuerpo docente y administrativo de la institución educativa, de acuerdo a las necesidades de apoyo de la enseñanza, la investigación y el servicio.
- Apoyar al personal docente con el establecimiento de nuevos centros regionales que dependan del colegio, previa autorización del titular del ramo.
- Designar a todos los funcionarios del establecimiento hacia el interior del colegio (directores de centro y coordinadores), en apego estricto a la actual Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.
- Proponer los planes y programas académicos a las autoridades competentes para su aprobación y vigilar su cumplimiento.
- Promover la difusión de los trabajos técnicos y científicos que lo ameriten y que sean realizados por su personal docente, técnico o alumnos de la Institución.

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Funciones.-

- Efectuar la actualización y verificar el cumplimiento de los programas analíticos de los planes de estudio autorizados.
- Elaborar constancias de estudio, de servicio social, certificados, títulos profesionales.
- Supervisar el cumplimiento de las prácticas de laboratorio, el funcionamiento de los mismos de acuerdo a los contenidos programáticos de los cursos curriculares.

- Integrar los programas para la actualización del personal docente en cursos, talleres y estudios de postgrado, y gestionar los apoyos para su realización.
- Apoyar a la dirección del centro de estudios profesionales en los asuntos académicos de la Institución.

En estas tareas principales se basan en la forma de cómo dirigir pero no se tiene claro la parte de liderazgo en cada de una de ellas, por lo tanto se aprecia la necesidad de actuar para mejorar estos documentos.

4.1.7.4 El clima escolar y convivencia con valores.

Acorde con todos los documentos del plantel tenemos como se evidencia el clima escolar y sus valores; la institución considera que la educación sirve de palanca para la transformación y el desarrollo de las personas y las comunidades no es la misma que se ha venido impartiendo por décadas en nuestras instituciones educativas y que ha echado raíces en la mentalidad de nuestra sociedad, un tipo de educación que como sabemos solo puede contribuir al desarrollo del subdesarrollo.

La educación, para que sea piedra angular del desarrollo debe ser conceptualizada desde un nuevo paradigma, ya que la educación tradicional ha correspondido al paradigma de la fragmentación, la yuxtaposición, la uní casualidad, de la visión lineal, superficial, mecánica y táctica.

Por lo tanto, la nueva educación debe mantener la integración de la naturaleza, la integración del universo y, por lo tanto, la integración del saber. Una educación, cuyos protagonistas principales sean los propios sujetos, es decir los alumnos; una educación que integre a maestros y estudiantes en un solo equipo que aúna sus energías y capacidades para generar procesos de aprendizaje cooperativo siendo un paso indispensable e imprescindible para preparar el camino es la transformación del maestro.

4.1.7.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

La institución cuenta en el PEI los diseños pedagógicos basados con las nuevas regulaciones por parte del ministerio de educación de nuestro país, aquí consto las características principales de estos:

DISEÑOS CURRICULAR POR PROCESOS

La educación en procesos, por tratar de aproximarse a la creatividad y dinamismo se lo mira como programación de actividades con miras a la obtención de resultados de corto plazo, sino más bien es la potenciación humana de acuerdo a las necesidades específicas de la comunidad.

CURRÍCULO.- conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyan a la construcción de la identidad nacional, regional, local, incluyendo también recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo.

EVENTOS DE PLANEAMIENTO CURRICULAR POR PROCESOS.-

El planeamiento curricular por procesos no se efectúa por etapas sino por eventos. Es así que cada uno de los componentes del currículo no se comportan en el conjunto de una sola manera sino que se interrelacionan constantemente en el planeamiento estando presentes de distintos modos en la totalidad del proceso.

La evaluación aparece como evento # 5 del diseño curricular, en realidad no pertenece solo a dicho evento sino que está presente a lo largo y ancho del currículo, configurado al inicio del planeamiento como proceso estructural, luego como proceso articulador y finalmente como proceso metodológico.

4.1.7.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

Esta dimensión sin duda es una de las más importantes que debe ser declarado como eje transversal para el plantel, la comunidad educativa debe realizar un análisis contextual con el fin de determinar sus necesidades carenciales y hacer un planeamiento ajustado a la realidad.

Se considera para la investigación:

- a. Intercambio de experiencias
- b. Problematización de la experiencia, y definición del problema de investigación
- c. Definición de estrategias e instrumentos para a la recolección de datos
- d. Relación, análisis y explicación de la información
- e. Sistematización de experiencias
- f. Evaluación y propuestas en común.

4.1.8 Análisis FODA

4.1.8.1 Fortalezas y debilidades

INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institución regentada por las Hnas. Oblatas de los CC.SS. de Jesús y María - Renovación de la dirección administrativa. <p>PEDAGÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal profesional en las diferentes áreas. - Predisposición al cambio. - Visitas de observación estudiantil. - Trabajo con proyectos de aula, áreas y comisiones. <p>FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensión diferenciada. - Becas estudiantiles. - Apoyo de los padres de familia a la gestión institucional. <p>SOCIO CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen ambiente de trabajo. - Participación destacada en eventos académicos, deportivos y sociales. 	<p>ADMINISTRATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio del DOBE incompleto. - Poca comunicación institucional. - Escaso control de disciplina. <p>PEDAGÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de sistema de evaluación propio. - Falta de Terapia del Lenguaje. - Falta de Coordinación Curricular. - Poca capacitación docente. <p>SOCIO CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca participación de trabajo en equipo. <p>ASPECTO MATERIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico mal distribuido. - Falta de mantenimiento en la infraestructura. - Escaso material deportivo. - Falta de Departamento de Pastoral. - Falta de una sala de Cultura Física.

Elaborado por: Natalia Ochoa

4.1. 8.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo ministerial 1443. • Decreto 1786 a la Reforma del Bachillerato. • Invitación a eventos religiosos, académicos, sociales y deportivos. <p>EDUCATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación externa para docentes fiscales. • Nueva Reforma Curricular. • Innovaciones curriculares. • Existencia de la UTPL con nuevas ofertas académicas en el cantón. • Interrelación social y educativa entre la institución y comunidad. • Apoyo a las pasantías para el módulo de formación de centros de trabajos. 	<p>POLÍTICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Irrespeto a los derechos. <p>EDUCATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia negativa de los medios de comunicación. • Transporte estudiantil insuficiente. • Creación de nuevos centros educativos. • Gratuidad en la Educación Fiscal. <p>SALUD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorientación familiar. • Alcoholismo y drogadicción. • Desnutrición. • Deterioro del Ecosistema. <p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Migración. • Pandillas juveniles. • Trabajo infantil. • Analfabetismo de algunos padres de familia o representantes.

Elaborado por: Natalia Ochoa

Matriz 1

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con docentes capacitados y con una edad promedio entre 28 a 35 años, parámetro importante para incentivar el cambio. ➤ Institución es administrada por religiosas, pero el vicerrectorado cuenta un profesional dispuesto a trabajar para el bienestar de todos los miembros de la comunidad. ➤ El plantel tiene pensiones diferenciadas a beneficio de estudiantes que viven alrededor de la ciudad, quienes no cuentan con disponibilidad económica. ➤ La unidad cuenta con disponibilidad de los laboratorios en las diferentes áreas, que ayuda a contrarrestar con los avances tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las capacitaciones ofrecidas al personal docente por parte del ministerio de educación. ➤ Orientaciones de perfil profesional que brindan las universidades aledañas e incluso de la ciudad de Cuenca. ➤ Se está finiquitando un proyecto para obtener la ayuda de una ONG. ➤ Con las nuevas plazas de puestos se genera nuevas materias que tienen innovaciones curriculares. ➤ Apoyo a las pasantías por parte de empresas privadas de Paute, así como también de Cuenca.

Elaborado por: Natalia Ochoa

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de sistema de evaluación de desempeño para docentes y directivos del plantel. ➤ La unidad educativa tiene espacio físico mal distribuido, en cuanto la parte de pre básica. ➤ Se evidencia la falta de participación de trabajo en equipo en el personal docente. ➤ Mínima gestión y liderazgo educacional por parte de directivos y docentes. ➤ Desconocimiento de la misión y visión de los Padres de familia, es decir poco involucramiento en actividades de la institución. ➤ No existe correctas vías de comunicación institucional, especialmente entre áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aun existe el factor de la migración, falta de involucramiento de los representantes con el nivel de educación de los estudiantes, por lo tanto hay desorientación familiar. ➤ La influencia negativa de los medios de comunicación prevalece en la conducta incorrecta de los alumnos. ➤ Los factores externos como pandillas juveniles, alcoholismo y drogadicción afecta en forma directa en el rendimiento escolar.

Elaborado por: Vicerrector del plantel y sintetizado por Natalia Ochoa

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Información General del Establecimiento

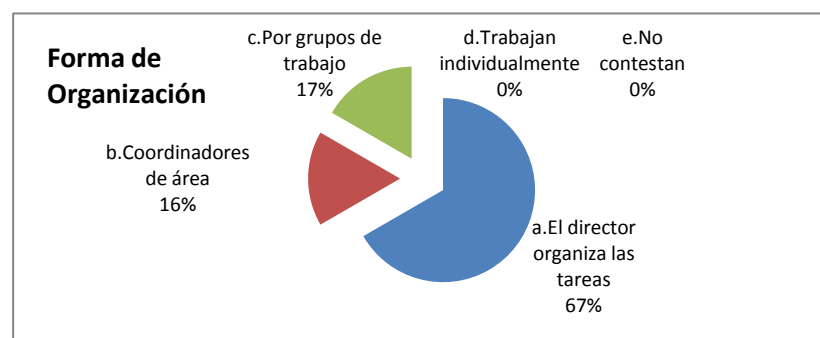
La Unidad Educativa Particular “Julio María Matovelle”, está ubicada en la ciudad de Paute, Provincia del Azuay sector urbano, regida por las hermanas oblatas, la institución tiene 118 años de trayectoria, cuenta con dos especialidades en bachillerato como: Químico Biólogo y Contabilidad y Administración, actualmente cuenta con 720 alumnos y 48 docentes.

4.2.1. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Tabla No. 10: 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.	4	66
b. Coordinadores de área	1	17
c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa

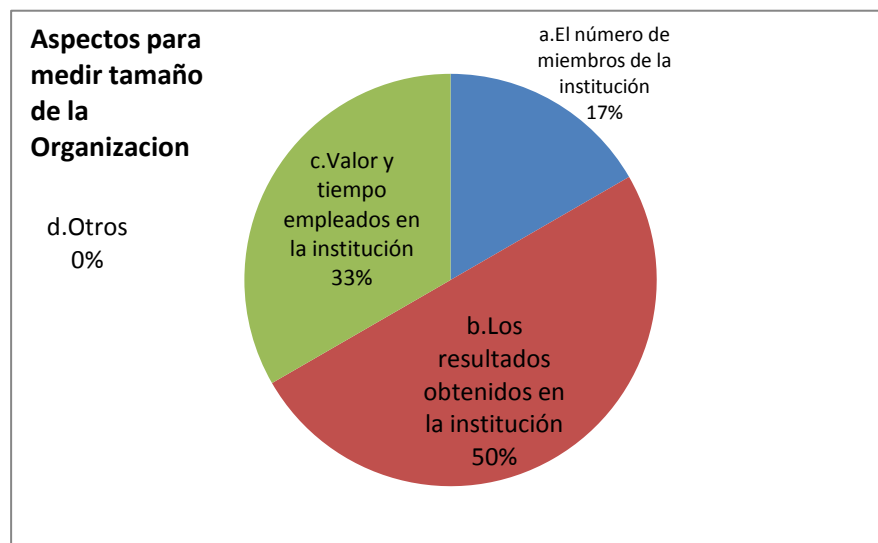
La forma de organización de trabajo en el plantel se da el 66% indica que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y el 17% señala que se organiza el trabajo por coordinación de cada área del plantel.

Tabla No. 11:

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	17
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	33
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa

Para medir el tamaño de la institución se indica que el 50% de la muestra opinan que se lo hace en base a los resultados obtenidos, el 33% expresa que se lo hace por el valor y tiempo empleado en la misma y el 17% dicen que se la mide por el número de miembros de la entidad educativa, entendiéndose que a una organización se la mide por los resultados obtenidos.

Tabla No. 12:

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa

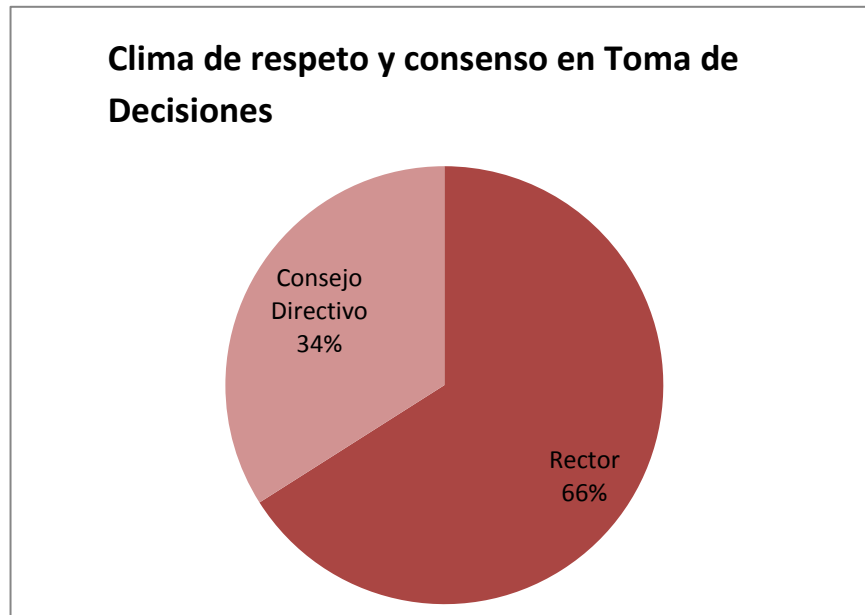
Al momento de tomar decisiones las autoridades de la institución, se rige por un manual de procedimientos, en el cual están las tareas y funciones de cada miembro de la Unidad Educativa para que no exista algún tipo de problema en el nivel de ejecución de sugerencias, de acuerdo al gráfico observamos que el 83% de encuestados manifestó que si existe este manual y el 17% indicó que no.

Tabla No. 13:

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Rector	4	66
Consejo Directivo	2	34
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa

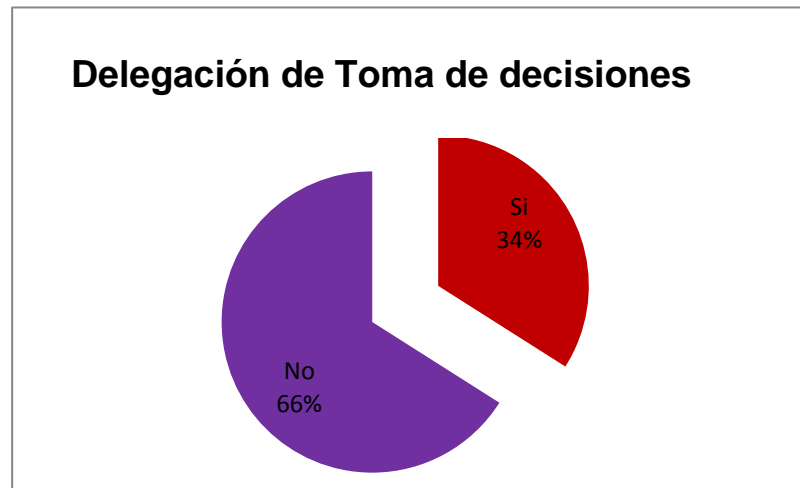
De acuerdo a la tabla No. 13 se observa que el 66 % señala que es la rectora quién toma decisiones, como cabeza principal de la institución.

Tabla No. 14:

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos	f	%
Si	2	34
No	4	66
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuesta directa
Elaborado por: Natalia Ochoa

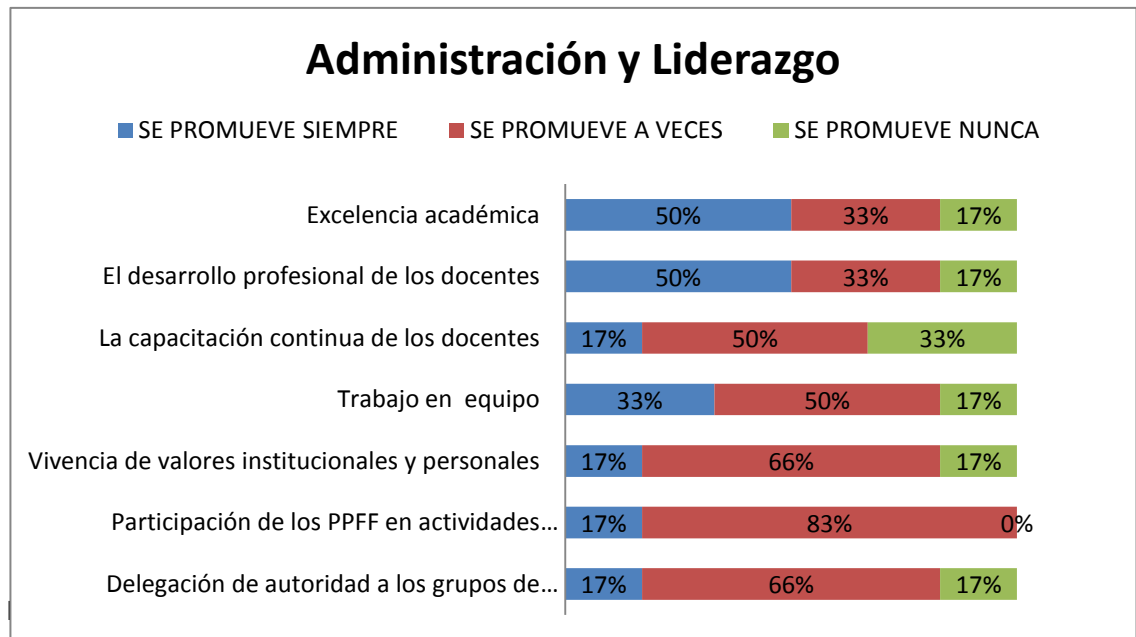
Observando la tabla No. 14 tenemos que el 66% indica que no hay delegación para resolver conflictos y el 34% que sí, es decir los directivos toman decisiones acorde al problema que se presenta en la institución, por lo tanto no existe una delegación que maneje estos temas.

Tabla No. 15: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	50	2	33	1	17
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	50	2	33	1	17
C	La capacitación continua de los docentes	1	17	3	50	2	33
D	Trabajo en equipo	2	33	3	50	1	17
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	17	4	66	1	17
F	Participación de los PPF en actividades programadas	1	17	5	83	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	17	4	66	1	17

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa

El 50 % de directivos encuestados señala que siempre se promueve la excelencia académica y el desarrollo profesional de los docentes, así mismo la mayoría señala que a veces existe trabajo en equipo y vivencia de los valores y el resto de la muestra indica que solo a veces hay participación de los Padres de familia.

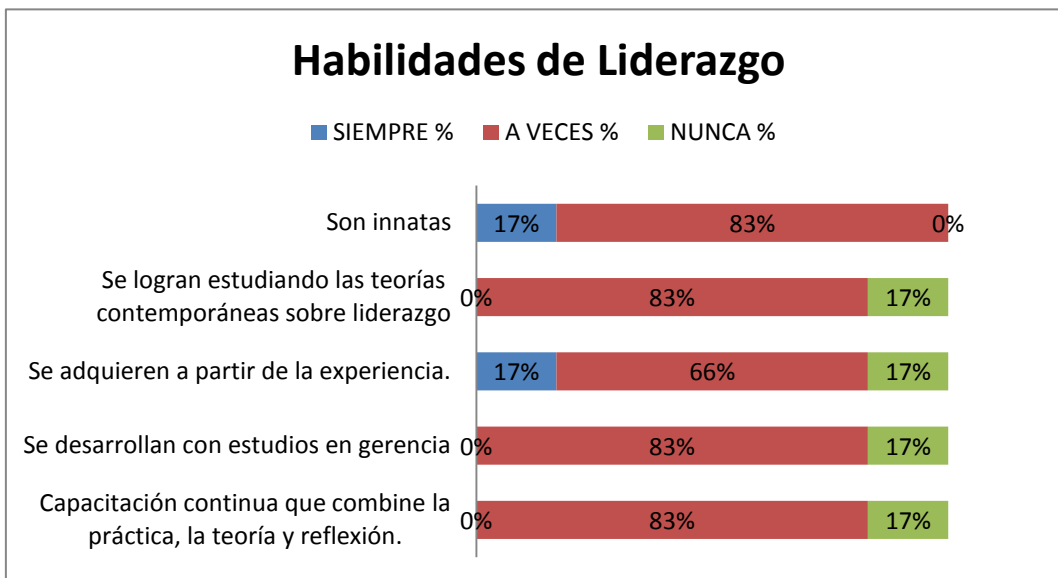
Tabla No. 16:

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	17	5	83	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	5	83	1	17
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	17	4	66	1	17
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	5	83	1	17
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	0	0	2	83	4	17

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa

El 83% de los directivos encuestados considera que a veces las habilidades de liderazgo son innatas y que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, con desarrollo en estudios de gerencia, capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

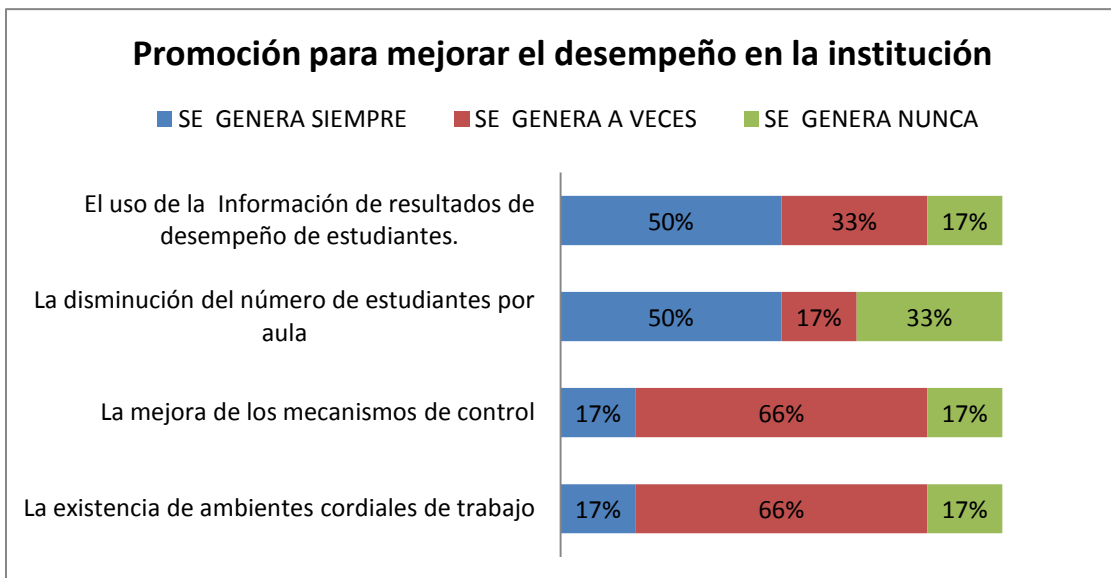
Tabla No. 17:

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	SE GENERA	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la Información de resultados de desempeño de estudiantes.	3	50	2	33	1	17
b	La disminución del número de estudiantes por aula	5	50	1	17	0	33
c	La mejora de los mecanismos de control	1	17	4	66	1	17
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	17	4	66	1	17

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa

En la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la mayor parte de directivos toma en cuenta el uso de la información de resultados del desempeño de los estudiantes, la disminución de alumnos y a veces toman en cuenta la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

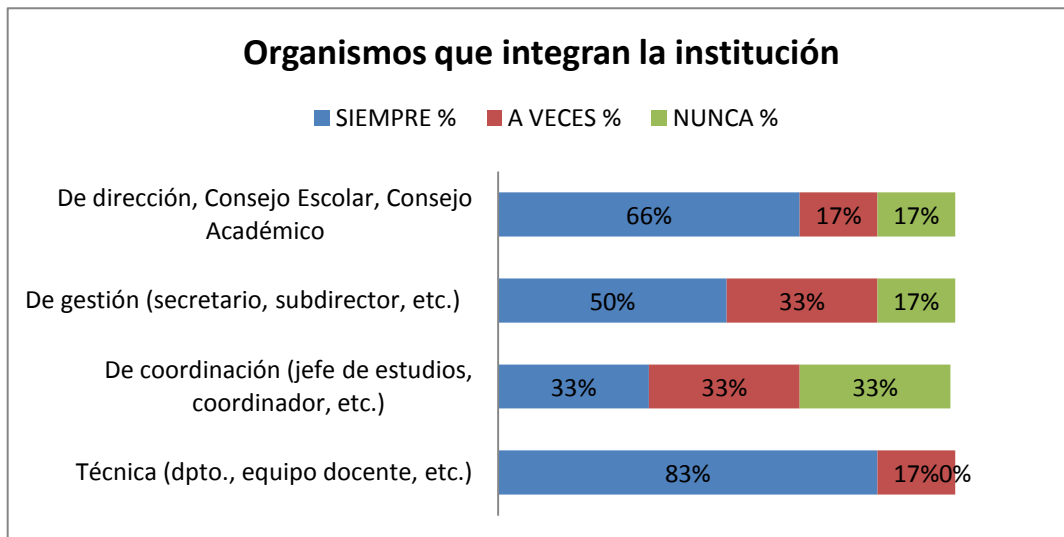
Tabla No. 18:

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico	4	66	1	17	1	17
b	De gestión (secretario, subdirector, etc.)	3	50	2	33	1	17
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33.33	2	33.33	2	33.33
d	Técnica (dpto., equipo docente, etc.)	5	83	1	17	0	0
e	Otros	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa

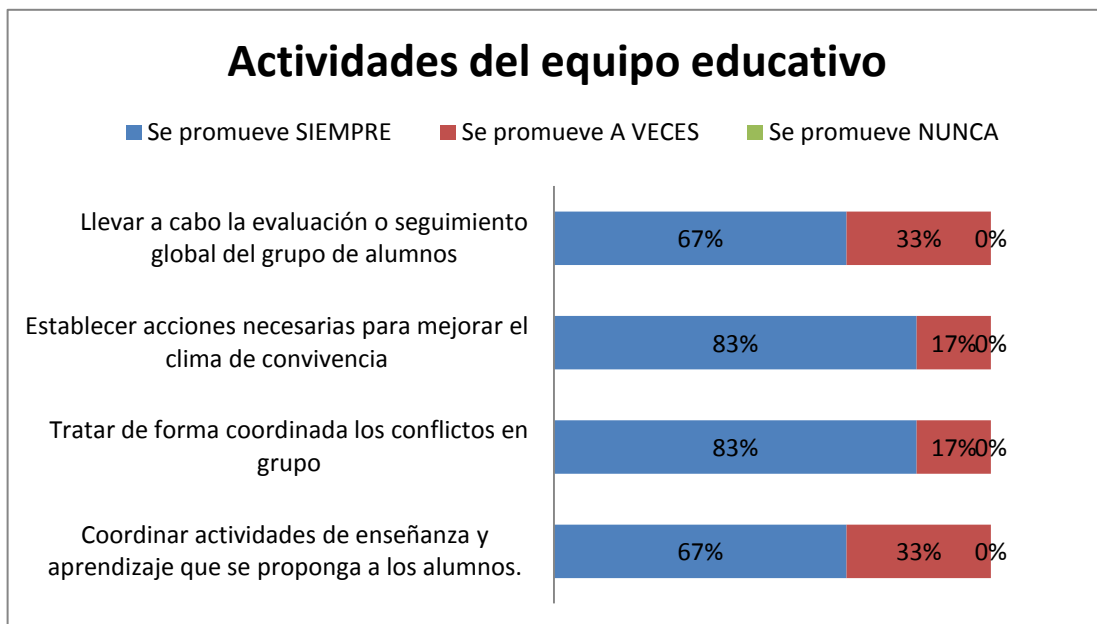
Según la mayoría de directivos encuestados, dentro de los organismos que integran la institución se encuentran siempre la parte técnica (departamentos, equipo docente), de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)

Tabla No. 19:

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	67	2	33	0	0
B	Establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia	5	83	1	17	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos en grupo	5	83	1	17	0	0
D	Coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa

Según la mayoría de los encuestados, la junta de profesores lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, trata de forma coordinada los conflictos en grupo, coordina actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

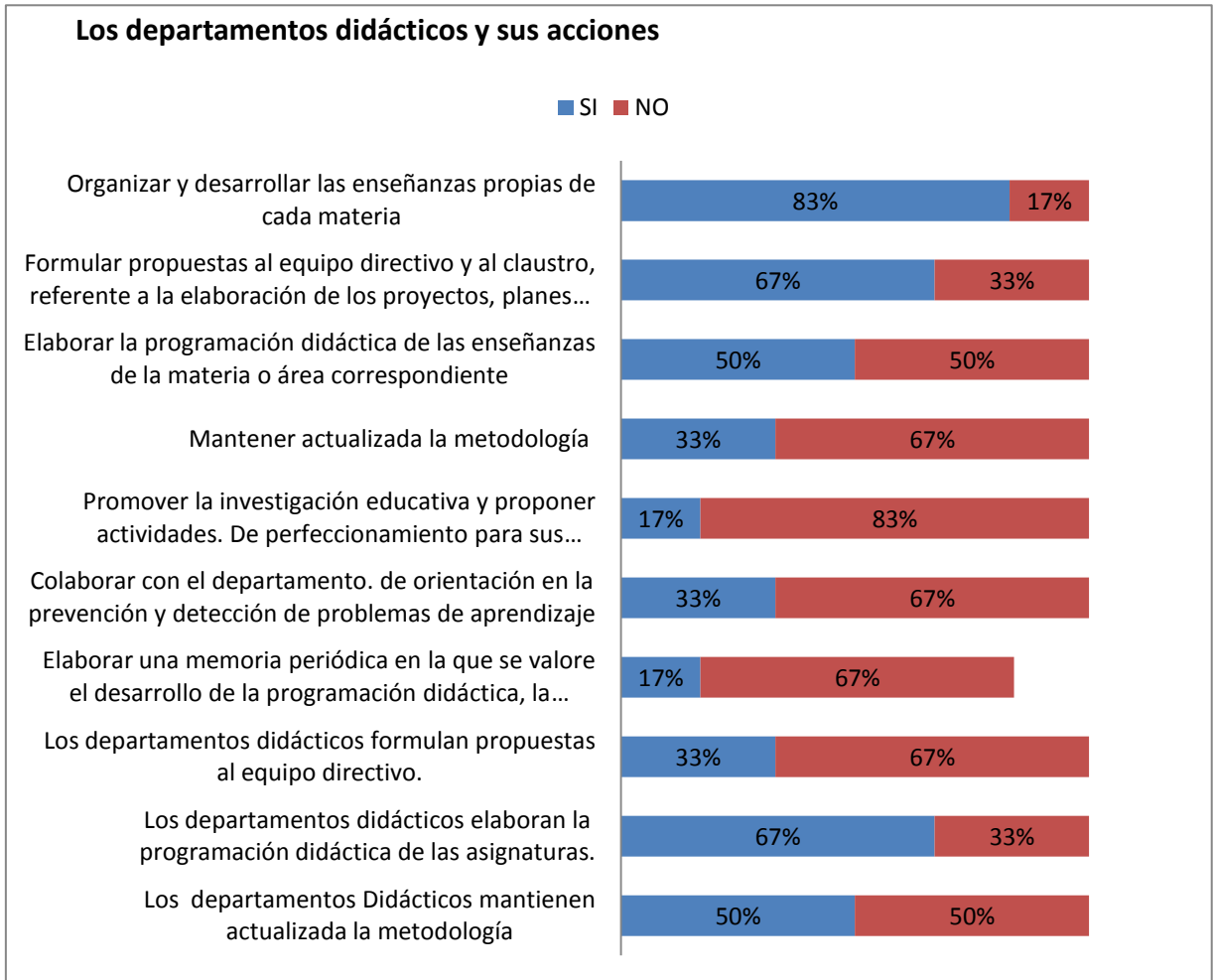
Tabla No. 20:

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos. Se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83	1	17
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones	4	67	2	33
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	50	3	50
D	Mantener actualizada la metodología	2	33	4	67
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades. De perfeccionamiento para sus miembros	1	17	5	83
F	Colaborar con el departamento. de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33	4	67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	17	5	67
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	33	4	67
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
J	Los departamentos Didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	3	50

Fuente: Encuestas directas

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa

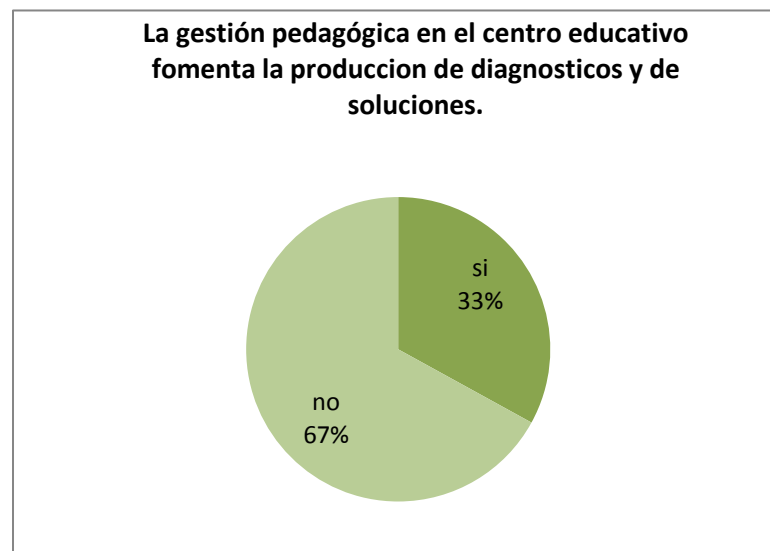
La mayoría de encuestados en un 83% señala que son los departamentos didácticos encargados de organizar y desarrollar las actividades propias de cada materia, colaborar con el departamento de orientación en la prevención de problemas de aprendizaje y así formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos y planes de la institución.

Tabla No. 21:

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	Los departamentos Se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
1	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	2	33	4	67

Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas
Elaborado por: Natalia Ochoa

El 67% de los encuestados respondieron que la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones no fomentan la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

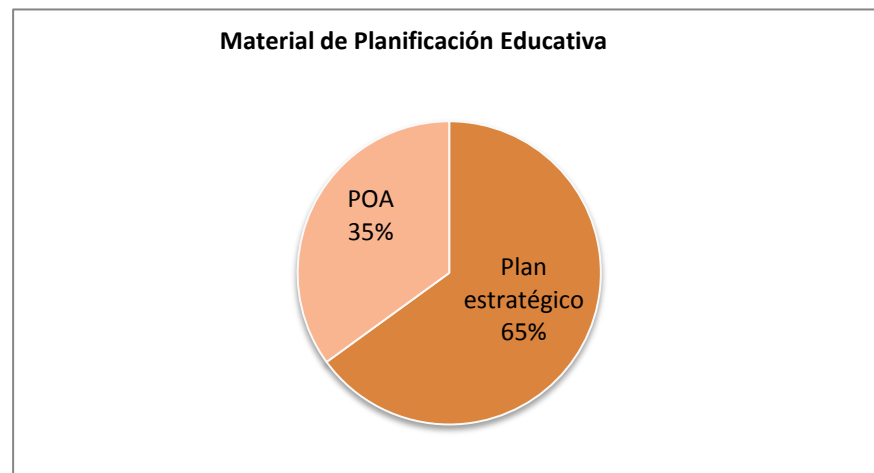
Tabla No. 22:

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	-	-	-	-
B	Plan estratégico	3	50	-	-
C	POA	2	33	-	-
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	17	-	-

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Natalia Ochoa

La institución si cuenta con materiales de planificación educativa como se muestra el 65% corresponde al plan estratégico, en este consta las acciones para limitar las debilidades y las soluciones que se cumple en el plantel y el 35% corresponden al POA.

4.2.2 De la encuesta a Docentes

Tabla No. 23:

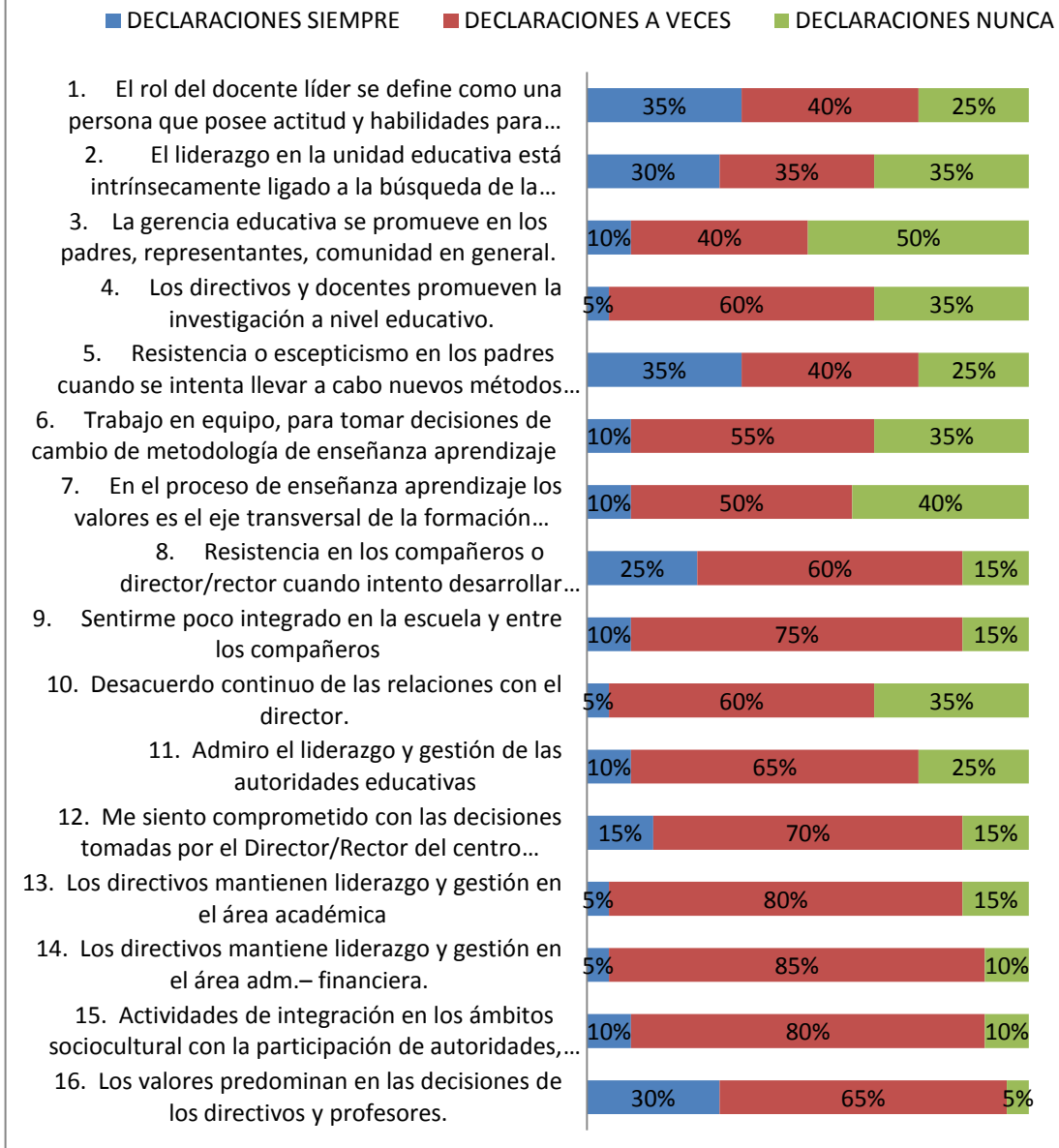
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar para cuestionar las órdenes existentes	8	35	7	40	5	25
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	6	30	7	35	7	35
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general.	2	10	8	40	10	50
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo.	1	5	12	60	7	35
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	35	8	40	5	25
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	2	10	11	55	7	35
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	2	10	10	50	8	40
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	5	25	12	60	3	15
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	15	75	3	15
10. Desacuerdo continuo de las relaciones con el director.	1	5	12	60	7	35
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	2	10	13	65	5	25
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	15	14	70	3	15
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	1	5	16	80	3	15
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área adm.–financiera.	1	5	17	85	2	10
15. Actividades de integración en los ámbitos sociocultural con la participación de autoridades, PP.FF, docentes y estudiantes	2	10	18	80	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30	13	65	1	5

Fuente: Encuestas docentes

Elaborado por: Natalia Ochoa

ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuestas docentes
Elaborado por: Natalia Ochoa

En las principales declaraciones de los docentes tenemos que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar para cuestionar las órdenes existentes, los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, también hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intenta a desarrollar nuevos métodos de enseñanza, existiendo nunca la gerencia educativa promovida en los padres, representantes, comunidad en general.

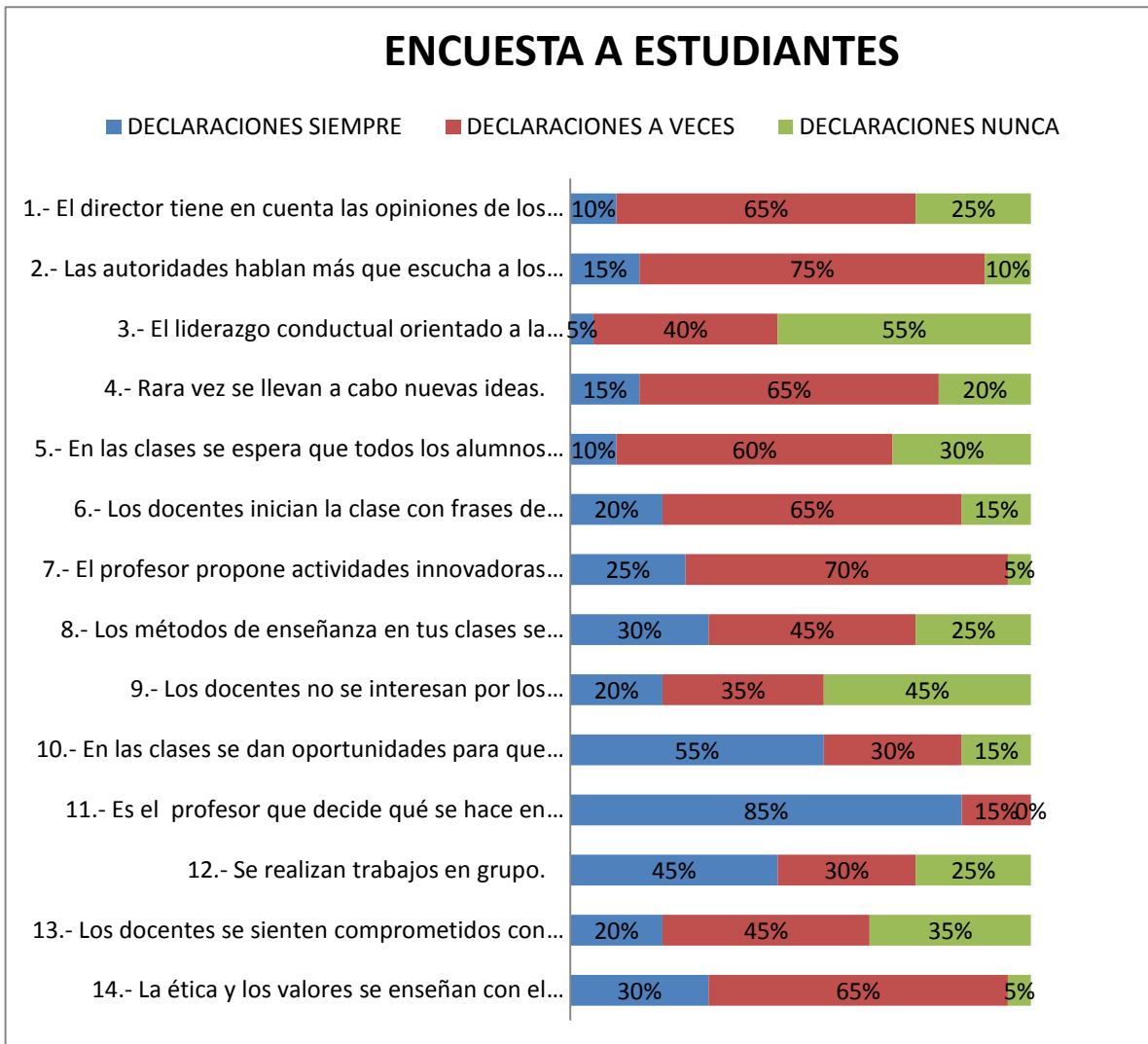
Tabla No. 24:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.- El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes	2	10	13	65	5	25
2.- Las autoridades hablan más que escucha a los problemas	3	15	15	75	2	10
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas se observa cotidianamente	1	5	8	40	11	55
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas.	3	15	13	65	4	20
5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo	2	10	12	60	6	30
6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes	4	20	13	65	3	15
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	5	25	14	70	1	5
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación	6	30	9	45	5	25
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	7	35	9	45
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	11	55	6	30	3	15
11.- Es el profesor que decide qué se hace en esta clase	17	85	3	15	0	0
12.- Se realizan trabajos en grupo.	9	45	6	30	5	25
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.	4	20	9	45	7	35
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	6	30	13	65	1	5

Fuente: Encuestas a estudiantes

Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuestas directas
 Elaborado por: Natalia Ochoa

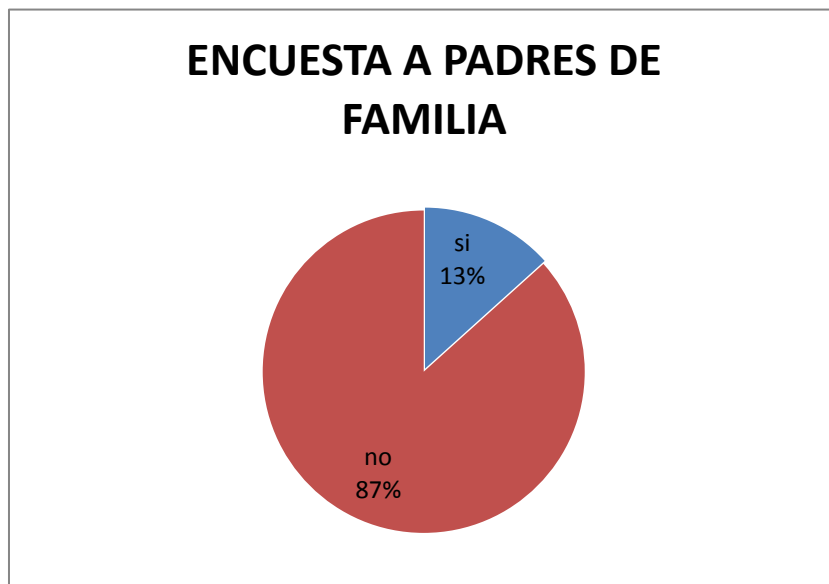
El 85% de estudiantes encuestados señalan que siempre es el profesor quien decide qué es lo que se hace en las clases, a veces el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes, el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, y nunca el liderazgo conductual es orientado a la realización de tareas observadas cotidianamente.

Tabla No. 25:

RESULTADOS DE ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

ACLARACIONES	SI		NO	
	f	%	f	%
Ud. Se siente identificado con la educación que recibe su hijo	7	47	5	33
Conoce Ud. De la misión de la institución	1	7	14	93
Usted recibe talleres de convivencia, Existe ética en la unidad educativa	8	53	7	47
Se reconoce los valores en la comunidad	9	60	6	40

Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaborado por: Natalia Ochoa



Fuente: Encuesta a padres de familia
Elaborado por: Natalia Ochoa

De acuerdo a las encuestas, obtenemos que los padres de familia de la institución no tienen el debido conocimiento de la misión y visión de la institución, por lo tanto no sienten los valores que se imparten en clases y demuestren sus representados, este resultado implica que las autoridades de la misma debe enfocarse con talleres de convivencia para compartir los objetivos que tiene la unidad.

Tabla No. 26:**RESULTADOS DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

No.	Pregunta	Res. P.	Res. Débil
1	Qué es la comunicación para Ud.?	un intermedio entre varias personas	un medio de decir algo
2	El centro educativo, cuenta con un manual e tareas de liderazgo?		No
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Si	
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Responsable, honesto	
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El formal	
6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, ética	

Fuente: Entrevista a directivos

Elaborado por: Natalia Ochoa

La entrevista se realizó a la rectora y vicerrector, sus respuestas coinciden, pero se refleja la falta de motivación con los integrantes de la institución.

Matriz 2**MATRIZ DE PROBLEMAS**

Problemas observados	Causas	Efectos
Poca comunicación institucional.	Falta de coordinación de los departamentos didácticos.	No hay memoria periódica del desarrollo de la programación.
Mínima evidencia de trabajo en equipo y liderazgo en el personal docente.	Falta de promover el liderazgo y coordinación de trabajo en docentes.	Estudiantes con bajo rendimiento vocacional, es decir falta de valores de liderazgo.
Escaso involucramiento de Padres de Familia en la misión y visión institucional.	Falta de participación del comité de padres de familia en actividades programadas por el plantel.	Padres de Familia inactivos en programas culturales, deportivos y religiosos programados por la unidad educativa.

Elaborado por: Natalia Ochoa

5. DISCUSIÓN

Dentro de la institución educativa se puede evidenciar que al personal docente aun le falta trabajar en equipo, coordinando las tareas de cada área programadas en la planificación general de la unidad educativa, esto causa la falta de integración en la toma de decisiones.

Para medir el tamaño de la institución de acuerdo a las encuestas se lo hace de acuerdo a resultados obtenidos en ella, tomando en cuenta la parte académica y disciplinaria, es decir el cumplimiento de las planificaciones que entrega cada uno de los docentes.

Las tareas de los miembros de la institución si cuentan con un manual de normas, es decir un reglamento donde enfatiza el orden al igual con los estudiantes, además de su código de convivencia.

En la toma de decisiones dentro de la unidad si se lo hace en un consenso con el consejo directivo con la junta general de profesores, en ella se resuelve las decisiones más importantes para el bienestar del alumno, así como la imagen de la unidad educativa.

Cuando en la unidad educativa exista un problema especialmente en la disciplina de los estudiantes las autoridades designará a una delegación para que enfrente al inconveniente con sugerencias adecuadas, y estas personas serán los responsables de los resultados o efectos que tengan las actividades de mejora.

A la institución le falta un poco mas identificar el liderazgo, es decir en la administración, para promover el desarrollo profesional de los docentes y la capacitación continua, fomentar en alto el trabajo en equipo, la falta de de los Padres de familia en cuanto a la cultura de la unidad educativa.

Las habilidades de liderazgo que le falta al plantel, lo cual se requiere para dirigir la institución falta profundizar esta cultura para mejorar la calidad de la toma de decisiones.

Para mejorar el desempeño y progreso escolar se debe considerar las causas y las razones de la reducción de estudiantes en cada aula, ya que los mecanismos de control no son identificados en los grupos de trabajo ni sus consecuencias.

La junta de profesores tiene actividades como llevar a cabo el seguimiento de los estudiantes, establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Las acciones de los departamentos didácticos son: organizar y desarrollar la enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, colaborar con el departamento de orientación en la prevención de problemas.

La gestión pedagógica, diagnostica fomenta la producción de soluciones propias y adecuadas a la diversidad de la comunidad educativa.

La planificación de la institución se base en un plan estratégico, al igual que con un plan operativo anual, en ellos se acentúan las líneas de acción o mejora de acuerdo a las debilidades detectadas en el diagnostico institucional.

En las encuestas realizados a los 20 docentes de la muestra de la investigación se considera los siguientes resultados: El liderazgo de la unidad no busca la innovación y cambio a través de cuestionamiento, falta más dinámica en las clases, lo que si prevalece es la motivación de los docentes con ellos, falta de elevar la investigación, pero ellos si identifican las decisiones en cuanto al cambio de metodologías que existen en la institución.

En el proceso de enseñanza los valores si son el eje transversal que tiene la comunidad matovellana, un poco de resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, falta de compromiso con la visión institucional.

Pero si existe un ambiente agradable entre compañeros maestros, a través de talleres deportivos, sociales que se dan. Resultados de las encuestas a los estudiantes predomina:

- Falta de atención en los problemas de estudiantes en cuanto a la vocación luego del bachillerato.
- Los docentes fomentan las clases en grupo para de esa manera mejorar la relación de compañerismo en el aula, al igual que la responsabilidad de preparar y defender el tema de investigación.
- En las clases existen las respectivas oportunidades para que todos los estudiantes expresen sus opiniones de acuerdo al tema, buscar su objetivo y entenderlo.

Se elaboró también una encuesta a los padres de familia que se considera ejes en la institución, se tomó en cuenta a 15 miembros del comité central tanto de la escuela como del colegio, se considera las opiniones de cada uno de ellos importantes en cuanto a los valores y nivel de liderazgo en la comunidad matovellana.

Los padres de familia no interactúan ni conocen a fondo la misión y visión de la institución, la falta de talleres para involucrar sus opiniones en el mejoramiento de la unidad, es lo que se percibe como una falta de liderazgo por parte de los directivos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES

- Con la investigación realizada se evidencia la falta de coordinación en la gestión institucional, ya que no existe lazos de comunicación entre las áreas, esto repercute en el trabajo de cada uno de los docentes quienes no se sienten identificados con ejes transversales de mando.
- Como información seleccionada para la investigación se consideró los documentos existentes en vicerrectorado sobre el diagnóstico institucional, estos fueron analizados enfocando a la gestión y liderazgo educativo y de los elementos que repercuten en la falta de integración de los miembros de la comunidad matovellana.
- Con los resultados de la encuesta dirigida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y el análisis del diagnóstico institucional se determina la falta de involucramiento y aplicación de gestión y liderazgo educativo en la institución, lo cual se planteará una propuesta de mejora.
- Asumí con responsabilidad el análisis y la interpretación del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, ya que este último constituye el eje transversal de la administración educativa.
- Otro aspecto que se tomó en cuenta para determinar el problema central fue la entrevista realizada a la rectora del plantel enfatizando la falta de participación e involucramiento de valores de liderazgo que deben aplicar los estudiantes, padres de familia y docentes, por esta razón se establece medidas adecuadas señaladas en la propuesta final.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implementar nuevas alternativas de vías de comunicación entre directivos y personal docente que permitan mejorar las actividades y planificaciones por áreas, que se demostraran en el trayecto del cumplimiento de una nueva visión institucional integrando el trabajo en equipo como pilar fundamental.
- Enfatizar la participación e involucramiento de docentes y padres de familia en la misión, visión y valores que tiene la unidad educativa, a través de talleres de convivencia al menos una vez al trimestre.
- Mejorar las acciones de los departamentos didácticos en el desempeño de enseñanza con valores morales, elaborando una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica de docente y los resultados obtenidos.
- Promover a los padres de familia, representantes, comunidad educativa en brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante mediante talleres de valores morales, con el fin de desarrollar en ellos una capacidad intelectual ética.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones de la unidad educativa por medio de un Seminario taller sobre Gestión y liderazgo educativo para directivos y docentes, identificando técnicas apropiadas para contrarrestar las falencias halladas en el diagnóstico institucional y resultados de encuestas aplicadas.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de Propuesta

Seminario Taller de sobre Gestión y Liderazgo Educativo dirigido a las autoridades y personal docente de la Unidad Educativa Julio María Matovelle”.

7.2 Justificación

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la educación en los procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas – así como a los padres y madres de familia ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela.

Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de las unidades educativas en la calidad educativa y el aprendizaje ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo”.

Asimismo, se destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Lo que se desea obtener con este seminario – taller es que las autoridades y personal docente de la Unidad Educativa Julio María Matovelle asimilen la importancia que tiene la aplicación de normas de Liderazgo Educativo, al momento de tomar decisiones adecuadas para la planificación de sus programas, en tanto para los docentes emplear en su planificación diaria con los alumnos y transmitir.

7.3 Objetivos de la Propuesta

7.3.1. Objetivo General.-

Difundir conocimientos actualizados sobre la Gestión y el Liderazgo Educativo asociados al diseño, desarrollo y transferencia de este componente, para fomentar la educación integrando el proceso de liderazgo, analizando su práctica y cambiando la utilización de valores de docente y autoridades de la unidad educativa Julio María Matovelle.

7.3.2. Objetivos Específicos.-

- Propagar a los docentes la práctica del marco conceptual de líderes educativos para una educación encaminada hacia la exaltación y al desarrollo personal de las estudiantes.
- Influir la superación de los estudiantes fomentando el liderazgo y los valores para el progreso de la calidad de la educación en la comunidad matovellana.

7.4 Actividades

Las principales actividades serán:

1. Presentación de la Propuesta de mejora a las autoridades.
2. Aprobación de la Propuesta de mejora por parte de las autoridades.
3. Selección de los ponentes.
4. Organización del evento.
5. Desarrollo del evento.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora está dirigida a las autoridades y docentes de la Unidad Educativa Julio María Matovelle de la ciudad de Paute, provincia de Azuay, para que conozcan y apliquen en sus estrategias didácticas el proceso de liderazgo, en concordancia con los valores éticos que viven en su mayoría los maestros.

Se determinará si los docentes y autoridades del plantel están dispuestos para trabajar en equipo apoyándose mutuamente con alto grado de carácter ético demostrando en sus prácticas profesionales dentro y fuera de la comunidad educativa.

7.6 Población Objetivo

El proyecto va dirigido a docentes y autoridades de la institución Julio María Matovelle, ellos serán los involucrados, siendo los aliados para alcanzar una educación integral serán los alumnos y padres de familia.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Para este proyecto se utilizará recursos como:

- **Humanos**

Se contará con el talento humano como: dirigentes y docentes del plantel y los ponentes para el seminario.

- **Tecnológicos**

Se utilizará los recursos tecnológicos con que cuenta la institución como son: computadora, infocus, grabadora, cámara fotográfica, DVD.

- **Materiales**

Anillados, copias xerox, papelotes, marcadores, certificados

- **Físicos**

Se contará con la sala de Audiovisuales de la Unidad Educativa Julio María Matovelle.

- **Económicos**

El financiamiento se lo realizará con el cobro de 5 dólares por participante, y la diferencia con el presupuesto de la institución fondos de capacitación.

- **Organizacionales.**

El seminario taller tendrá una duración de un día para autoridades y un día para docentes y la evaluación se la realizará en forma constante durante el tiempo que dure el seminario taller. De la organización del mismo será responsable la Ing. Natalia Ochoa Castañeda, docente de la institución.

7.8 Operatividad de la propuesta.-

PROPUESTA: Seminario-Taller sobre Gestión y Liderazgo Educativo dirigido a las autoridades y personal docente de la Unidad Educativa Julio María Matovelle”

Matriz No. 01

Tema:	La Gestión y el Liderazgo Educativo
Jornada:	08H00 -16H00
Dirigido a:	Autoridades U.E. Julio María Matovelle
Día:	15 de marzo 2012

HORA	ACCIÓN	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Inauguración	Introducción o presentación.	Interpretación de la importancia de liderazgo educativo.
08H30-10H00	Estudio del tema	1.-Definición e importancia de gestión. 2.-Liderazgo educativo: importancia	
10H00-10H30	RECESO		
11H00-13H00	Trabajo en grupo sobre el tema.	3.-¿Cómo se aplicaría el liderazgo educativo en el plantel?	Integración e involucramiento de todos los miembros del Consejo directivo en aplicar el liderazgo en la institución.
13H00-14H00	ALMUERZO		
14H00-16H00	Plenaria sobre el tema. Cierre	4.- Socialización de recomendaciones de cada grupo. 5.- Diferencia entre directivo y líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear técnicas de liderazgo en la administración de la Unidad Educativa Julio María Matovelle.

Elaborado por: Natalia Ochoa

PROPUESTA: Seminario-Taller sobre Gestión y Liderazgo Educativo dirigido a las autoridades y personal docente de la Unidad Educativa Julio María Matovelle”

Matriz No. 02

Tema:	El Liderazgo factor de eficacia escolar.
Jornada:	08H00 -16H00
Dirigido a:	Docentes U.E. Julio María Matovelle
Día:	16 de marzo 2012

HORA	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-10H00	Estudio del tema	1.- Liderazgo escolar: importancia y características. 2.- El liderazgo educativo como proceso de mejoras.	Analizar la definición de liderazgo educativo.
10H00-10H30	RECESO		
11H00-13H00	Trabajo en grupo.	3.- ¿Cuáles son las responsabilidades asociadas con el liderazgo en el aula.	Interpretar cada responsabilidad para impartir liderazgo a los estudiantes.
13H00-14H00	ALMUERZO		
14H00-16H00	Exposición de trabajos en grupo con recomendaciones. Cierre	4.-Socializar los trabajos en grupo. 5.- Estilo y liderazgo del docente.	Crear una visión de liderazgo orientado con estrategias de cambio.

Elaborado por: Natalia Ochoa

7.9 Técnicas de Evaluación:

Para la evaluación y seguimiento del seminario taller se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- Asistencia y puntualidad de los participantes.
- Desarrollo de los trabajos en grupos en la parte intelectual y superación.
- Nivel de satisfacción de los participantes de cada evento.
- Práctica del liderazgo transformador por parte de los docentes.

7.10 Presupuestos

Para el financiamiento de este proyecto se contará con el presupuesto de la institución y clasifico así:

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL(Dólares)
1	Resmas de Papel Bonn	5.00	5.00
6	Marcadores	0.75	4.50
1	Ponentes (16 horas)	15.00	240.00
46	Refrigerios	1.50	69.00
46	Certificados	1.00	46.00
	TOTAL		364.00

Elaborado por: Natalia Ochoa

7.11 Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	Febrero 2012				Marzo 2012			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Defensa y presentación Propuesta de mejora.	<input type="checkbox"/>							
2.- Aprobación de la Propuesta de mejora por parte de las autoridades	<input type="checkbox"/>							
3.- Selección de los ponentes.	<input type="checkbox"/>							
4.- Organización del evento.	<input type="checkbox"/>							
5.- Desarrollo del evento	<input type="checkbox"/>							

Elaborado por: Natalia Ochoa

8. BIBLIOGRAFIA

ADAIR, José (1990). "Liderazgo basado en la acción". Editorial Mc. Graw Hill. México.

ARNAL, José (1996). "Bases metodológicas de la investigación educativa". Editorial Grup92. Barcelona – España.

ANDER EGG, E. (1978). "Técnicas de Investigación Social", (19ª edición), Editorial Humanitas. Buenos Aires – Argentina.

ANDOLFI, Joseth (2001) "Valores y Educación". Editorial Montañés. Chile

ARIAS, F.G. (1999). "El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración". (3ª edición), Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

BARRENO, Luis (2002) "El Liderazgo" Editorial Santa Fe. Argentina

BAVARESCO DE PIETRO, A. M. (1997). "Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un Diseño de Investigación)". Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.

BENNIS, Toby (1995). "Gestión y Liderazgo" Editorial P.T. Londres.

BUNGE, M. (1985). "La Investigación Científica". (2ª edición). Editorial Ariel S.A. Barcelona – España.

CAMPOVERDE, José (1993) "Visión del Líder " Editorial Apoyo S.A. Colombia.

CASASSUS, Damián (2000) "Educación, su valor y Liderazgo". Editorial Milán. España

CARVAJAL, L. (1999) "Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado". (17ª edición). Editorial Fald. Cali – Colombia.

GARCIA, Leyva (1998) "Gestión y Liderazgo". Editorial Mayancela S.A. Venezuela

GIBSON, Rowan. (1997) "Repensando el Futuro". Editorial Norma. Bogotá..

KOTTER, John. (1999) "La Verdadera Labor del Líder". Editorial Norma. Bogotá.

KOUZES, Jim, (1999) “El Desafío del Liderazgo”. Editorial Gránica. México.

Internet Microsoft Explorer:

- www.cehlider.org Centro Humano de Liderazgo.
- www.conorg.com/pa/liderazgo.htm Liderazgo.
- www.members.tripod.es./cesjaimes Liderazgo.
- www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm Responsabilidad.
- www.gestiopolis.com - www.monografias.com - www.unamosapuntos.com

9. APÉNDICES

ANEXOS 1

Reglamento Interno Unidad Educativa Julio Maria Matovelle

TITULO II

PRINCIPIOS GENERALES

CAPITULO I

NATURALEZA DEL PRESENTE REGLAMENTO

Párrafo 1o.

El presente reglamento interno guarda armonía en su aspecto pedagógico, disciplinario, formativo y jurídico con la Ley Orgánica de Educación y Cultura en su Reglamento General. Con la Ley de Carrera Docente del Magisterio Nacional, con la Ley y disposiciones de la FEDEC y CONFEDEC. Con el ideal y Espíritu de la Congregación de Religiosas Oblatas de los CC.SS de Jesús y de María.

Art. 3 [Del Reglamento].- Son objetivos de este reglamento Interno:

- a. Normar la vida interna del Establecimiento.
- b. Interpretar y Aplicar las disposiciones enunciadas por el Reglamento Interno y el Código de Convivencia de la Unidad Educativa.
- c. Desarrollar la educación dentro de la situación pastoral de la comunidad Oblata
- d. Alcanzar la Formación Humana y la excelencia académica mediante la aplicación del Reglamento Interno.

Art. 4 [De la Unidad Educativa Particular Julio María Matovelle].- Quiere Lograr:

- a) Alcanzar una educación de calidad en el contexto de una nueva evangelización.
- b) Robustecer en las/los estudiantes los valores humano-cristianos, morales, éticos y cívicos.
- c) Contribuir a la transformación de la sociedad, en una más justa, humana, libre, fraterna, solidaria y participativa.
- d) Orientar al estudiantado hacia la adopción de una actitud crítica, investigativa y participativa en la vida cultural, económica y política del país.
- e) Incentivar la experimentación, la investigación científica y otras formas de aprendizaje que potencialicen a los estudiantes para los procesos de adquisición, utilización e innovación del conocimiento.
- f) Lograr en los/las estudiantes una formación integral, que les permita desenvolverse eficazmente en las tareas de la vida.

CAPITULO II

DE SUS AUTORIDADES

Art. 5 [De la Rectora].- La Hermana Rectora es la primera autoridad de la Unidad Educativa y su representante legal, judicial y extrajudicial, es de libre nombramiento y remoción de la Superiora de la Congregación de acuerdo al Art. 170 de la Constitución de la Congregación.

- a. En relación a los deberes y atribuciones de la Rectora, su función básica será de Técnico Administrativo y de apoyo pedagógico a los organismos de la Institución, de conformidad al Art. 96 de la Ley Orgánica de Educación.
- b. De los 26 literales del Art. 96, correspondientes a sus funciones, deberes y atribuciones, la Unidad Educativa es corresponsable en el accionar normativo, sin embargo los literales: c), e), g), o), w), z); serán de especial apoyo.
- c. En conformidad al Art. 61, literal b), la Unidad Educativa, señala algunas acciones que viabilice a la Misión Institucional.

- d. Solicitar a todo el personal de la Unidad que mediante la Inspección Educativa, propongan sugerencias, propuestas, peticiones para la mejor marcha del plantel.
- e. Sesionar periódicamente con el Vicerrector (a), Inspector, Director (a) de la sección Primaria, DOBE, Jefes de Área para analizar problemas reales, posibilitando soluciones inmediatas.
- f. Aprobar con el Vicerrector las planificaciones de las Comisiones permanentes.
- g. Realizar acciones de orientación, asistiendo al desarrollo de las clases académicas de maestros y estudiantes.
- h. Disponer que toda comunicación dentro y fuera de la Institución tenga su respectivo visto bueno.
- i. Facultar la asistencia del personal a cursos de actualización y mejoramiento profesional, Centros de Cooperación Pedagógicas y sesiones afines.
- j. Cesar en funciones al personal docente, administrativo y de apoyo de la Institución, en cualquier época del año, si estos no satisfacen los objetivos de la misma.
- k. Entrevistar, por si o por su delegado, a los estudiantes nuevos que soliciten matrícula.
- l. Será la encargada de sancionar o multar el incumplimiento de profesores dentro y fuera del aula. Y todo reclamo hacia los docentes, personal administrativo y apoyo deberá ser dentro del marco del respeto y la mutua consideración.

Art. 6 [Del Vicerrector (a)].- El Vicerrector (a) es la segunda autoridad de la Unidad Educativa, es de libre nombramiento remoción por la Superiora Provincial y el Consejo de Religiosas Oblatas. Debe cumplir con los requisitos legales de la Ley Orgánica de Educación, y cumplir con el perfil Matovellano. Son deberes y atribuciones del vicerrector:

- a. En ausencia temporal de la Hermana Rectora, le subrogará en sus funciones, y para los fines legales recibirá de la Hermana Rectora por escrito tal encargo. En ausencia definitiva, le subrogará hasta cuando la Superiora de la Congregación designe a la titular.
- b. Coordinar las actividades curriculares de la Unidad Educativa con las/los Directoras/es de los niveles Pre-Primario y Primario.

- c. Presentar a la Hermana Rectora la síntesis de los informes de los Directores de Área, Jefes Departamentales y Presidentes de Comisiones.
- d. Coordinar con la respectiva comisión la elaboración de los horarios generales, trimestrales y de recuperación pedagógica.

Art. 7 [Del Inspector (a) General].- Será designado(a) por la Hermana Rectora, Para esta designación será considerado lo que dispone la Ley Orgánica de Educación y el perfil Matovellano. Le corresponde ser el ARMONIZADOR, y Enlace de la Comunicación y Relaciones Humanas específicas entre Autoridades, Organismos, Estudiantes, Padres de familia y Comunidad.

Además, de las obligaciones puntualizadas en el Art. 101 de la Ley Orgánica de Educación, sus deberes y atribuciones son:

- a. Sentar la calificación trimestral de disciplina de los estudiantes, rigiéndose para la rebaja de notas a lo estipulado en el presente reglamento y presentar en la respectiva junta de curso el cuadro, a fin de que los miembros de esta junta ratifiquen o rectifiquen la nota y luego procedan a legalizarla. Para el efecto se llevará cuidadosamente la hoja de vida de los estudiantes.
- b. Vigilar el buen trato y el mantenimiento de los bienes de la Institución, así como supervisar la higiene y buena presentación de las dependencias de la Unidad Educativa.
- c. Verificar, luego de la primera hora de clase, la inasistencia de las/los estudiantes para tomar los correctivos necesarios.
- d. Organizar la asistencia de los profesores a eventos deportivos, culturales y religiosos, quienes deberán permanecer con los estudiantes obligatoriamente, según el horario establecido.
- e. Vigilar a los estudiantes durante el recreo, cuidando de que nadie se quede en el aula, en dependencias o en pasillos.

ANEXOS 2 Estructura de encuestas

ENCUESTAS

2.1 ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

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 en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique).....

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

SI (.....) NO (.....)

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo Directivo ()

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

SI (.....) NO (.....)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación os 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 estableces las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La pregunta 12, 13 y 14 serán ser respondidas con términos sí o no

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

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

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 el 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 ()

ANEXOS 2.2 ENCUESTA A DOCENTES

1. 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 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 desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo de las relaciones con el director del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área académica			
15. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera			
16. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
17. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

ANEXOS 2.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo				

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

ANEXOS 2.4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

	SI		NO	
ACLARACIONES				
Ud. Se siente identificado con la educación que recibe su hijo				
Conoce Ud. De la misión de la institución				
Usted recibe talleres de convivencia, Existe ética en la unidad educativa				
Se reconoce los valores en la comunidad				

8.3. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor la información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación

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 de 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