



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL CHORDELEG DEL CANTÓN CHORDELEG DE LA PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de Magister

En Gerencia y Liderazgo Educacional

AUTORA:

MARIA MERCEDES LAZO CARPIO.

DIRECTORA:

Mgs. ALICIA COSTA.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero 2012

Mgs.

Alicia Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. Alicia Costa

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero 2011

AUTORÍA

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



.....
María Mercedes Lazo Carpio
010252107-7

DEDICATORIA

Al ser más honesto, transparente, tenaz e inquebrantable, que he conocido, al padre que me encaminó en mis primeros pasos, para dibujar mis primeras letras, pues cual maestro tomaba mi mano y me guiaba. Aun llevo en mi retina aquel último domingo, cuando corríamos detrás de la cometa, que se nos escapaba hacia el infinito; pues igual que ella, se fue a la eternidad; pero sé que estás en un lugar precioso; y aunque hoy no estés junto a mí, te dedico este trabajo y hasta siempre **PAPIJUAN**.

TE AMO.

AGRADECIMIENTO

A través de este aporte deseo agradecer a Mi padre celestial, por permitirme, seguir adelante a pesar de los sinsabores de la vida.

A Mercedes María mi mami, por darme el mayor ejemplo que jamás he tenido; la fuerza de voluntad, para volverse a levantar; convirtiéndose en el centro y ejemplo de amor y superación.

A mi querido suco "El Freddy", ya que sin su amor, comprensión y tolerancia, jamás hubiera podido llegar hasta aquí, entonces te agradezco mi gordo amado desde mi razón y corazón.

Al Colegio Nacional "Chordeleg", a todos y cada uno de sus integrantes, en especial a la Lic. Cristina López, por su apoyo incondicional, al momento de aplicar la propuesta.

A todos aquellos que de una u otra manera me tendieron la mano en los momentos difíciles y cruciales, les envío éste agradecimiento.

A TODOS MIL GRACIAS



Colegio Nacional Mixto "CHORDELEG"

Dirección: Calle Juan Bautista Cobos s/n Teléfono: 2223-280 2223381
CHORDELEG -A2UAY

Chordeleg, 21 de enero de 2011.

LA SUSCRITA RECTORA DEL COLEGIO NACIONAL "CHORDELEG"

A petición de la maestrante María Mercedes Lazo Carpió, estudiante de Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja.

AUTORIZO

La ejecución de la investigación sobre Gerencia, Liderazgo y Valores en el colegio Nacional Chordeleg y de la aplicación de la Propuesta de Mejora sobre La Comunicación en el centro educativo, con el compromiso entre las partes involucradas de: proporcionar toda la información requerida y de hacerlo de manera honesta y transparente

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Cristina López".

Lie. Cristina Elizabeth López Vázquez

RECTORA



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	
CERTIFICACIÓN	I
ACTA DE CESIÓN	II
AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CERTIFICACIÓN	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de Gestión	9
2.2. Liderazgo Educativo	16
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos de liderazgos	20

2.2.3. Características	23
2.2.3.1. Líder	23
2.2.4. Diferencia entre directivo y líder	24
2.3. Los Valores y la Educación	28
2.3.1. Concepto	28
2.4. La Comunicación Educativa	30
2.4.1. Concepto	30
2.5. La Toma de Decisiones	31
2.5.1. Concepto	31
2.6. Rol	33
2.7. Trabajo en equipo y grupo	34
3. Metodología	35
3.1. Participantes	35
3.2. Materiales e Instrumentos	39
3.3. Método y procedimiento	41
4. Resultados	43
4.1. Diagnóstico	43
4.1.1. Instrumentos de gestión educativa	43
4.1.1.1. Manual de Organización	43
4.1.1.2. El Código de Ética	43
4.1.1.3. El Plan Estratégico	44
4.1.1.4. El Plan Operativo	45
4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional	47
4.1.1.6. Reglamento Interno	48

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	48
4.1.2.1. Visión y Misión	48
4.1.2.2. Organigrama	49
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	50
4.1.2.4. El clima escolar	50
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	50
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	51
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	52
4.1.2.8. Dimensión comunitaria	52
4.1.3. Análisis del FODA	52
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	53
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	53
4.1.3.3. Matriz Foda	53
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	54
4.2.1. De los directivos	55
4.2.2. De los docentes	64
4.2.3. De los estudiantes	65
4.2.4. De los padres de familia	66
4.3. De la entrevista a Directivos	69
4.4. Matriz de problemáticas	70
5. Discusión	71
6. Conclusiones y recomendaciones	77
7. Propuesta de Mejora	78
7.1. Título de la propuesta	79

7.2. Justificación	79
7.3. Objetivos de la propuesta	79
7.3.1. Objetivo General	79
7.3.2. Objetivos específicos	80
7.4. Actividades	80
7.5. Localización y cobertura espacial	81
7.6. Población objetivo	81
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	81
7.8. Presupuesto	82
7.9. Cronograma	82
8. Bibliografía	83
9. Apéndice	90
9.1. Acta de compromiso	90
9.2. Encuestas	90
9.3. Fotos de aplicación de encuestas	105
9.4. Gráficas estadísticas	108

RESUMEN

El presente trabajo, considera parte primordial La gestión, liderazgo y valores; que las autoridades y Consejo Directivo realizan para satisfacer las necesidades de los educandos, a través de estrategias, que cada uno de los docentes y administrativos ejecutan, para formar seres para la vida; críticos, reflexivos, creativos; respetuosos del medio ambiente y de las opiniones ajenas.

La investigación se efectuó, en El Colegio Nacional “Chordeleg”, el mismo que está ubicado en el Cantón Chordeleg de la provincia del Azuay; el centro educativo alberga a 909 estudiantes entre hombres y mujeres, los mismos que provienen en su mayoría, de los cantones aledaños como son: Gualaceo, Sígsig, Paute y Cuenca; cuenta con las especialidades de Físico-Matemático y Químico-Biólogo y muy pronto formará parte de los Colegios del mundo que cuentan con El Bachillerato Internacional, con el Programa del Diploma.

La presente información se recolectó a través de técnicas como la encuesta y entrevistas, las que se aplicó a directivos, docentes, jefes de área, padres de familia; así como el análisis de los diferentes documentos existentes en el colegio; pues en ellos se refleja el tipo de gestión, que se lleva a cabo con mucha calidad, a nivel cantonal y provincial. Ya que cuenta con espacios físicos estructurados y funcionales, con apoyo tecnológico.

El liderazgo que la institución ejerce en la región es muy alto y es emulada por otras instituciones. Por otro lado la gestión y liderazgo que ejercen tanto las autoridades como el Consejo Directivo, es aceptado por la mayoría de los docentes, aunque la aplicación de los valores presenta debilidad, puesto que al momento de tomar una decisión sobre determinada situación, se produce una ruptura, ya que lo que prevalece es el bien individual y no el bien común, por lo que el desempeño de manera individual es aceptable, pero no lo es en equipo;

puesto que uno de los componentes fundamentales, en el trabajo en equipo, es una buena comunicación interpersonal, para llegar a cumplir los objetivos establecidos.

En las encuestas aplicadas a los padres y madres de familia y/o representantes, reflejan la confianza en las gestiones llevadas a cabo, por autoridades y docentes de la institución; ya que siempre están en la búsqueda de soluciones a problemas de los educandos tanto dentro y fuera de la institución; sin embargo en el documento de autoevaluación se evidencia que no se coordina actividades para fortalecer, la integración de los educandos en tareas en el hogar y además no se socializa en casa, lo que sucede en la institución educativa; lo que confirma aún más la falta de comunicación.

De acuerdo a la visión de los docentes existe carencia en la vivencia y práctica de valores; lo que está íntimamente relacionado el liderazgo y fundamentalmente con una correcta comunicación; por lo que es necesario buscar y ejecutar alternativas, para superar esta dificultad; aplicando talleres, conferencias, conversatorios y convivencias, basados en dos valores fundamentales la tolerancia y respeto a las opiniones ajenas.

Ya que la juventud y el renombre de la institución; está en función del desempeño de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa; por lo que es importante, el empoderamiento y la participación transparente, honesta de todos quienes forman parte del Colegio Nacional "Chordeleg".

1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre la gestión, liderazgo y valores; en las diferentes instituciones educativas a nivel nacional no se han efectuado en años anteriores. Actualmente, la Ministra de Educación a través del Ministerio de Educación; está aplicando la evaluación institucional, en la misma existen ciertos apartados referidos al liderazgo y valores; pero de manera muy escueta.

En el colegio Nacional Mixto “Chordeleg”, en los últimos años la gestión se ha realizado desde la óptica de la administración y dirección; la gestión en el aspecto pedagógico se ha innovado de acuerdo a los lineamientos de los mandos superiores, cosa igual ha sucedido con la gestión de los recursos humanos. En los dos años anteriores, el liderazgo ha variado ya que la persona que la dirigía era carismática y en éste último año la institución cuenta con autoridades con nombramiento fiscal, esto indujo a un vuelco, en la gestión administrativa, pedagógica y de recursos humanos.

Por indagaciones, efectuadas en los diferentes establecimientos educativos del cantón Chordeleg, se conoce que no hay referencias de estudios sobre el tema en tratamiento. En el Colegio Nacional Mixto “Chordeleg”; la segunda autoridad de la institución, se propone elaborar el Código de Ética, en los primeros días del mes de septiembre del 2010, conjuntamente con todos los miembros de la comunidad educativa; ya que uno de los objetivos es el de guiar el proceso educativo, teniendo como norte la práctica de valores, normas y principios.

Por lo que el presente trabajo es único, ya que no se lo hace de manera empírica; sino por el contrario se fundamenta en documentos existentes en la institución en los cuales se refleja: la gestión, liderazgo y valores en cada una de las actividades desempeñadas por los miembros de la comunidad educativa, para formar jóvenes críticos, reflexivos, productivos, capaces de respetar la naturaleza creando un mundo de paz, pero fundamentalmente con la convicción de que servirá de apoyo para efectuar los correctivos necesarios, en pro de una educación de calidad y calidez.

Una vez aplicado los diferentes instrumentos de investigación, como son las encuestas y entrevistas tanto a autoridades, planta docente y administrativa, educandos, padres y madres de familia; así como también mediante la observación y

análisis del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, Plan Curricular Institucional, en la Planificación de aula, en el Reglamento Interno y Manual de Convivencia, se obtuvo una mayor aproximación a cerca del desempeño en cada una de las dimensiones.

Por lo que, el quehacer educativo del Colegio Nacional “Chordeleg”, gira en torno a las diferentes planificaciones en la gestión administrativa, pedagógica y de recursos humanos; pero a pesar de ello aún no se ha superado la situación relacionada con la práctica de los valores, ya que siempre se está pensando de manera individual y no colectivamente; por lo que surge una urgente e inmediata planificación para mejorar la práctica de valores basada en la comunicación educativa, en el seno del centro educativo.

Al momento en que se decidió participar, como candidato en la selección para formar parte, de los colegios del mundo con Bachillerato Internacional, se adquirió un compromiso implícito de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, por lo que es necesario buscar y ejecutar estrategias para superar la falta de coherencia, que facilite la instrumentación de decisiones para cumplir con la filosofía, principios y normas requeridas por dicho programa y demás políticas de la institución.

Para lograr lo anterior es posible basarse en un liderazgo democrático, carismático y orientador; lo cual demanda la planificación de una propuesta de mejora; apoyándose en talleres, mesas redondas, trabajo cooperativo y en equipo; conjuntamente con las autoridades del plantel, pues al hacerlo, se lo considerará como un referente, para las demás instituciones del cantón y de la provincia.

Pero principalmente, los educandos de la institución reflejarán y proyectarán la práctica de valores dentro y fuera de las aulas, al momento de identificar y buscar soluciones a determinados problemas de la vida cotidiana, provocando un buen vivir.

En el centro educativo siempre existió apertura, al permitir el análisis de los diferentes documentos, que reposan tanto en los departamentos del Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría; así como también la investigación se efectuó de manera eficiente y eficaz ya que se proporcionó el tiempo adecuado y de calidad al momento, de aplicar los instrumentos, que permitieron recolectar información

Por otro lado el desarrollo tanto de la investigación como de la propuesta, tienen un gran apoyo por parte de las autoridades, docentes y de aquellos que están cursando estudios de Gerencia y Liderazgo Educacional, para lograr ser coherentes y no dejar únicamente sobre el papel, como letra muerta; entonces, se ejecutará la propuesta en su totalidad.

En los proyectos de investigación I, II y en la propuesta se plantean varios objetivos, los mismos reflejan un nivel de logro y se consideran a continuación:

Investigar los fundamentos teóricos en los cuales se basa la gestión, liderazgo y valores, para comprender cuál es la óptica que persiguen las autoridades del Colegio Nacional Chordeleg, en bien de los educandos y de la comunidad en general.

Identificar en qué grado se ha logrado lo planificado en los diferentes instrumentos de gestión educativa, contempladas y adaptadas al entorno en el cual se encuentra ubicada la institución.

Determinar la calidad de desempeño, que ejerce cada miembro de la comunidad educativa; en función del liderazgo y valores, para lograr educandos, responsables, críticos; capaces de modificar la realidad en la que viven.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones y hacer los correctivos necesarios, de manera que los educandos frente a situaciones nuevas y conflictivas, sea capaces de solucionar, sin mayor dificultad; creando alternativas de mucha calidad.

Desarrollar competencias de gestión, liderazgo y valores en el colegio Nacional "Chordeleg", en todo el personal docente, de tal forma que su profesionalismo se potencie.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional, apartándose de la de la subjetividad, lo cual

permitirá formar estudiantes íntegros, equilibrados, indagadores pero sobretodo creadores de un mundo de paz.

Fortalecer a mediano plazo la comunicación, en el colegio Nacional “Chordeleg”, mediante la aplicación de un taller de comunicación educativa; para que la aceptación de los argumentos entre educandos y docentes se lo haga con respeto y tolerancia.

Aplicar de manera paralela al objetivo anterior, estrategias de trabajo cooperativo y en equipo; en las diferentes áreas de estudio, fomentando la solidaridad entre los pares, evidenciando la cohesión en las diferentes actividades sociales culturales y deportivas.

Realizar posteriormente, mesas redondas sobre la toma de decisiones mediante lectura comprensiva, apoyando de esta manera la argumentación de la alternativa elegida, logrando maestros y estudiantes, capaces de tomar una decisión con confianza y seguridad.

A través del análisis de los diferentes documentos existentes en el Colegio Nacional “Chordeleg”, es decir, en el Plan Operativo Anual, Plan Estratégico, en la Planificación Curricular, y Diagnóstico, se evidencia el compromiso de crear, un clima laboral agradable, a través de la gestión, liderazgo y valores; con la finalidad de brindar una educación de calidad y calidez.

La viabilidad, ejecución y evaluación de lo planificado, se lo ha hecho en su mayor parte, aunque en algunas ocasiones, no hay una vivencia o práctica de valores, entre los miembros de la comunidad educativa, actuando por lo tanto de manera incoherente; por lo cual es esencial el planteamiento de una propuesta que la fortalezca; basada fundamentalmente en la comunicación de manera horizontal y vertical.

Actualmente el Colegio, atraviesa por situaciones en las cuales, el liderazgo es fundamental; así como la toma de decisiones de manera ética, por lo que muchos de sus actores se han visto en la necesidad de prepararse, con la única óptica de lograr un desempeño educativo de mucha calidad.

La aplicación de la propuesta, ha causado enorme expectativa en el colegio, ya que sus miembros están conscientes de la necesidad de mejorar la calidad de comunicación, ya que para ejercer un liderazgo, se debe involucrarse y empoderarse de los diferentes trabajos en equipo, con lo cual se llegará de manera ética, eficiente y eficaz al logro de los objetivos planteados en la planificación educativa.

Con lo expuesto, deseo que esté muy motivado y seguro de que el siguiente trabajo de investigación, le servirá de mucho apoyo, para mejorar la calidad educativa que se lleve dentro de su centro educativo, con las respectivas adaptaciones de acuerdo a su entorno y realidad educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión Educativa

2.1.1. Concepto.- Es inevitable considerar a las instituciones educativas comunas pequeñas empresas, que son las encargadas de generar cambios en la sociedad; entonces, con el apoyo de la evolución de educación y basándose en los derechos que tiene una persona, contemplados en los principios básicos, declaradas en la UNESCO; es necesario conocer algunos conceptos de Gestión Educativa, correspondiente a diferentes autores:

“Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz”. (Pérez, 1998).

“Gestión escolar: conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en-con y para la comunidad educativa”. (García, 2003).

“La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos

internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo”. (Carrillo, 2002).

Los conceptos anteriores de gestión, expresan; que siempre es complicado comprender todos y cada uno de los procesos, que se debe realizar por parte de la Rectora, como de parte del Vicerrector, en el caso de ser una institución de nivel secundario, así como de cada uno de los integrantes del centro educativo, en visión de lograr educandos: críticos, reflexivos, honestos, con una calidad moral intachable y capaces de transformar la sociedad que les rodea.

Entonces, La Gestión Educativa, es la conducción que debe realizar una persona que está al frente de una institución educativa, haciendo uso de los lineamientos establecidos en la Ley de Educación, así como también del POA, PEI, Plan de materia, Plan de clase, Reglamento Interno, Manual de convivencia, recursos, estrategias; considerando la cultura, la política, las costumbres; tanto de la realidad interna y externa que rodea a la institución; de manera que, se logre una comunicación interactiva, y no se realice de manera horizontal; con la proyección de obtener seres humanos eficientes, eficaces y éticos; aplicando valores y principios que provoquen en los miembros de una colectividad, equidad en su diario vivir; capaces de transformar la sociedad, discerniendo, lo bueno y lo malo; apoyándose en los avances tecnológicos; dando cumplimiento a los objetivos establecidos en cada unidad educativa; pero sobre todo, aceptando los errores, corrigiéndolos a través de una reingeniería cuando sea el momento adecuado.

Por lo tanto, la gestión educativa no hace referencia únicamente a la parte administrativa, sino también está enfocada, a los aspectos de conocimientos y al talento humano; que de una u otra manera se inmiscuyen en la actividad educativa.

2.1.2. Importancia.- La gestión, en los centros de enseñanza en los niveles primarios, secundarios y superior; hasta hace no mucho tiempo atrás, eran

mínimos, pues los encargados de las instituciones educativas, debían hacer cumplir aspectos como la de: transmitir conocimientos; sin tener en cuenta la formación del educando, la preparación, capacitación del docente. Así como también se debía cumplir rígidamente con: programas, planes, contenidos; que permitían lograr ciertos resultados, que eran válidos para la sociedad de ese entonces. Cfr. Terán, O.; Rito (2005).

Además, la actividad de gestión, fue sinónimo únicamente de administración, en la cual, la persona que estaba a cargo de la institución, todo lo decidía de forma unilateral, pues nadie tenía derecho a opinar, ni siquiera los docentes, mucho menos los estudiantes y padres de familia. En ese entonces, no existían los diferentes mandos o si es que existían eran únicamente una simple nominación. Por lo que muchas veces la educación se conducía, de manera alienada o enajenada del entorno, en la cual estaba inmersa la institución educativa.

Con el pasar de los años, en los diferentes países de América Latina, como Chile, Argentina, México fundamentalmente, poco a poco iban cambiando de criterios, a cerca de la gestión educativa; en función de que los resultados no eran nada alentadores, pues la educación estaba rezagada de todo el avance tecnológico, por lo que no podía responder a las exigencias del mundo globalizado. Entonces, a partir de ello, actualmente, la educación tiene otra connotación dentro de la sociedad; pues, es tomada como una organización-empresa, que proporcionan a todos sus actores una mejor calidad de vida. Ya que la gestión educativa, no solo se debe realizarlo en cuanto a la administración, y planificación sino también a todo aquello que se relaciona con: asignación de recursos, relaciones externas e internas coordinación, control de actividades e información, a la toma de decisiones, resolución de conflictos en los cuales muchas veces la comunidad educativa está avocada.

Por otro lado, no debemos cerrar los ojos y creer que la gestión educativa no está íntimamente ligada a la calidad, por lo que, es importante considerar algunas definiciones: Cfr. (Casassus, 2007).

"Que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida." (Mesa, 2009).

"La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta." (Díaz, 2000).

"Es un concepto complejo, que se construye respecto a múltiples y diversas referencias. Es un concepto rico, incluso, en permanente evolución, convergente y ascendente tras un ideal de una gran fuerza de atracción. La calidad de educación es una especie de utopía y de aproximaciones sucesivas" (Arríen, 1995).

De lo anterior podemos deducir, que para lograr la calidad dentro del campo educativo, es necesario promover, el trabajo cooperativo y el compromiso al cambio de actitud, de todas las personas involucradas en el quehacer educativo; es decir, potenciar la: operatividad, la organización, el funcionamiento, de los procesos pedagógicos, la comunicación entre: directivos-profesores, directivos-estudiantes, directivos-padres de familia, directivos-comunidad; profesores-estudiantes, profesores-padres de familia; estudiantes-estudiantes, estudiantes-padres de familia; mediante de la tecnología a través de la internet.

Con una adecuada gestión educativa realizada por los diferentes mandos existentes en la institución, los niños y adolescentes, contarán con una administración descentralizada; con planes y programas curriculares heterogéneos y flexibles, basados en los avances de la tecnología, información y la comunicación; así como de una guía por parte de maestros: capacitados, actualizados, que rompen los esquemas tradicionales, innovando las estrategias, técnicas, recursos; convirtiendo al proceso de

enseñanza-aprendizaje en un sistema más dinámico, de manera que se puedan involucrarse con facilidad en aquellas situaciones que requieren del aporte intelectual, afectivo, con actitudes para bien común, de manera que no lesionen a las demás personas con las decisiones que se debe tomar, para cumplir las metas y expectativas, para conjugar en un buen vivir.

Así como también es fundamental considerar a la gestión educativa, como prioridad, pues el número de instituciones educativas tanto públicas y privadas actualmente, se ha incrementado en gran cantidad, y como consecuencia de ello surge la competitividad entre las mismas, entonces, la gestión y la evaluación de la misma permitirá evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que le rodea a la institución.

Finalmente sabemos, que la educación, es la que abre caminos de cambio, a la sociedad en la cual está inmersa, para que pueda estar al nivel de los demás conglomerados mundiales.

2.1.3. Tipos De Gestión Educativa: En una gestión educativa podemos evidenciar varios tipos de gestión: Organizacional, Administrativa, Pedagógica y de Talento Humano.

GESTION ADMINISTRATIVA.- Toda comunidad educativa, surgirá siempre que la gestión que en ella se realice sea dinámica, es decir, se desarrolle de manera paralela a los cambios que surjan con el avance de las Tics, pues el entorno exige, que la educación y la administración también evolucionen; por lo que es necesario considerar varios conceptos de términos asociados con la gestión administrativa:

“Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres” (Casassus, 2007).

“Participación colectiva de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma” (Ezpeleta y Furlan, 1992).

“la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. (CHIAVENATO, 1986).

La gestión administrativa es aquella, que permite establecer hacia dónde vamos y como lo vamos hacer, que actividades debemos cumplir y hacer cumplir para arribar hacia lo deseado. Cfr. (Fayol, 2002).

En la segunda definición de gestión educativa, se analiza que, para toda gestión es fundamental anticipar varias situaciones de, manera que en el desarrollo de la misma se pueda controlar todo, pues cada uno de las etapas consideradas son realizadas por personas, por ello, el autor cree que el administrador debe manejar a su personal. Cfr. (Ezpeleta, y Furlán, 1992).

En la definición que le precede se comprende que para que la empresa-institución salga adelante, debe realizarse trabajo cooperativo, con el compromiso de todos los involucrados, de manera que se hacen responsables de la efectividad en el funcionamiento de la institución. Cfr. (Chiavenato, 1986).

Para Chiavenato, la administración, es la que da una luz, para que la ejecución de la gestión tenga éxito y no se tenga que improvisar.

Personalmente de lo investigado y de lo que se experimenta, en las actividades diarias de la institución puedo afirmar que, la Gestión Administrativa, se vincula, con aspecto referido al organigrama, en el cual se contempla ubicación y funciones del personal. Además el administrador debe conocer de la situación financiera, en las cuales se controla el uso correcto y apropiado de las asignaciones económicas en bien de la institución, a través de un adecuado manejo del presupuesto. Por otro parte, se encarga de que cada persona ocupe el cargo adecuado en función de los perfiles (docentes, personal administrativo y de servicios) y de acuerdo a las necesidades que presenta cada centro educativo, estableciendo de esta manera los mandos intermedios y bajos con sus derechos y responsabilidades.

El administrador está en la obligación de apoyarse en las instituciones que se encuentran en su entorno, para llevar a cabo autogestión, por lo que es fundamental, mantener excelentes relaciones con agentes internos y externos, a la institución; esto le ayudará a mejorar la calidad de la infraestructura, creando espacios de aprendizajes acorde al avance de la tecnología, de manera que el acto educativo se realice en armonía física, afectiva, intelectual en coherencia con los valores y principios, del colectivo. Sin olvidar que es importante buscar tecnificar los equipos que poseen los diferentes departamentos y laboratorios de igual manera motivar para que el uso del tiempo libre, se lo haga en beneficio personal.

Aspecto importante que ha de considerarse en el campo administrativo, es la vigilancia o control de todas las actividades, que se realizan en la institución; pues es necesario estar en conocimiento de todas las actividades que se efectúan y de aquellas que no se lo hacen, conocer la razón para ello.

Una situación que no se debe perder de vista, y quizás es una de las más importante, es la evaluación de la gestión, lo cual permitirá evidenciar, si el accionar está orientado al logro de los objetivos, caso contrario, es menester aplicar una reingeniería, para que la calidad educativa de la institución esté en consonancia con los avances tecnológicos, informáticos y de comunicación, así como con las exigencias políticas, culturales del mundo globalizado.

A continuación considero la nueva Ley de Educación Intercultural del Ecuador, en la cual se contempla aspectos sobre la administración, que están en la misión de cumplir con un propósito para formar seres críticos, reflexivos capaces de modificar el medio en el cual se encuentran, y que se fundamentan en experiencias vividas por países latinoamericanos, como Chile y Argentina.

En estos días se aprobó la ley que va enfrentar a la educación basándose en un nuevo modelo de gestión en el MEC, considerando: Sistemas de planificación, investigación y evaluación, estrategias de descentralización y desconcentración, sistema de financiamiento, calidad de gasto y ejecución presupuestaria, operando; Sistema de construcciones escolares, fortaleciendo sistema de evaluación de la calidad funcionando; consejos provinciales de educación funcionando; consejos cantonales de

educación funcionando; consejos de gestión educativa funcionando; Manuales institucionales de convivencia aplicándose; nueva ley de educación aplicándose; nuevo reglamento de educación aplicándose. (Pesantez, 2010).

En esta ley que regirá próximamente para los ecuatorianos, se puede analizar que se perfila de acuerdo a los requerimientos que tiene la sociedad Ecuatoriana, para poder ser competitivos con los demás países que demandan cambios políticos, culturales, tecnológicos, etc.

Para lograr que, las diferentes situaciones tengan el éxito deseado a parte que depende de la cohesión de los participantes en la comunidad educativa y lograr una calidad educativa, es primordial que cada uno de las personas que estén al frente de la misma debe tener un perfil, que le permita cumplir con los objetivos.

GESTIÓN PEDAGÓGICA.- Con respecto a esta gestión, se puede manifestar que se vincula con la aplicación, ejecución, monitoreo y evaluación de los diferentes procesos de enseñanza-aprendizaje, para un mejor análisis del mismo considero varias definiciones:

“Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas”. (Pérez, 2003).

“Todo trabajo surge del propósito de satisfacer ciertas necesidades y se concreta en la realización de determinadas tareas por medio de actividades que involucran actores y recursos” (Barojas 1993) y (Davenport, 1993).

“Con propósitos específicos, las organizaciones humanas generan escenarios apropiados para estructurar y monitorear el análisis de resultados y la toma de decisiones. Para ello se diseñan métodos y herramientas que ayuden a buscar, almacenar, organizar y compartir documentos que contienen colecciones de datos, archivos con información y tratados en donde se genera y aplica el conocimiento. Un ejemplo de este tipo de métodos muy empleados en las organizaciones humanas es la Norma ISO 9000 del 2001. (Barojas, 1993).

La primera definición hace alusión a que se debe desarrollar ciertas competencias, para lograr el proceso de aprendizaje.

Generalmente las actividades coexisten con las necesidades, por lo que hay que seguir un camino que lleve a un mismo objetivo, bajo la acción de personas.

La gestión de conocimientos actualmente, se desarrolla bajo ciertos parámetros de calidad, que permite evidenciar su funcionalidad, entonces, la persona que ocupa esta dignidad, debe coadyuvar a los docentes a la utilización, aplicación y evaluación de: Plan, Proyectos, Programa; en los cuales se contemplan las actividades y tareas, las mismas que son establecidas por las autoridades nacionales, regionales, respectivamente. Sin dejar de lado que cada uno de ellos se programara y aplicara de acuerdo a la realidad y necesidades de la institución respetando las tendencias sociales, políticas y culturales; de manera que los educandos sean conscientes de su identidad y participen activamente en su formación. Entonces, se elaborará el PEI, POA, Plan de unidad, el plan de clase, en consenso con todos los docentes, administrativos; considerando a todos como un solo universo, y en búsqueda de apoyar a los estudiantes a seguir su vida dentro de establecimientos de estudio superior o de emprender una vida familiar.

Para llegar a obtener un perfil de estudiante establecido, es necesario hacer una selección de objetivos, destrezas, contenidos, actividades y evaluación; estos aspectos están considerados dentro del Plan curricular. Por otro lado es fundamental considerar como prioridad la articulación y continuidad, entre los diferentes niveles educativos, pero específicamente las necesidades que poseen los educandos en su entorno. Cfr. (Davenport, 1993).

La gestión pedagógica, está orientada también a lograr aprendizajes significativos, para lo cual los docentes deben asistir a constantes seminarios de actualización en el uso de las tecnologías, sistemas de información y de comunicación, es decir, el maestro generalmente debe estar innovando sus estrategias, para guiar a los educando dentro de una educación inclusiva, permitiendo de esta manera ser más indagadores, buenos comunicadores y creativo; sin dejar archivado los procesos de escritura y lectura, se debe fomentar el uso correcto de las Tics, pues hoy, toda

actividad se realiza empleando un computador. Todo lo mencionado, requiere de la selección adecuada de materiales acordes a las condiciones de la entidad educativa así como de los educandos.

Para que el proceso educativo sea eficaz, es fundamental, que la organización del centro educativa se lo realice, en base de cada uno de los perfiles de los docentes y en función de las necesidades del proyecto institucional y del entorno.

Un criterio de mucha valía dentro de la gestión pedagógica, es la de la evaluación de desempeño tanto a los maestros como a los estudiantes, para evidenciar cuales son los logros obtenidos.

Por lo anterior, podemos deducir que los maestros también son gestores desde su diferente campo de acción.

GESTION DEL TALENTO HUMANO.- En los apartados anteriores se ha manifestado que la gestión administrativa y pedagógica ha evolucionado; la gestión del talento humano también lo ha hecho, pues es fundamental dentro del centro educativo, tener conciencia del manejo del personal que labora en él. Antes de manifestar algunas definiciones, consideremos la siguiente aseveración: “En toda civilización ha sido necesario el uso de técnicas para identificar la división del trabajo o las labores por más primitivas que estas fueren, así es difícil señalar desde cuando aparecen las técnicas de administración de personal.

“Los constructores de las pirámides de Egipto recurrieron sin duda a la violencia para manejar el personal a su cargo, pero también otras técnicas quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran los grandes bloques de granito transportados sobre troncos, quizá la capacitación enseñaba a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perfección de granito, seguramente la motivación reforzada por medio de creencia religiosas el celo de los obreros”. (CHIAVENATO, 2000).

Entre líneas se deduce, que desde los inicios de la humanidad, siempre ha existido la selección de personal adecuado, para cubrir ciertas necesidades; a pesar de que no se conocía de los pasos para elegir el capital humano.

Es indispensable partir de algunas definiciones de la gestión de talento humano:

“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.” (Ordoñez, 2010).

“La administración de Recursos Humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa”. (Jiménez, 2010).

“Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.” (Arias, 1979).

Según el primer autor, la administración de los recursos humanos, es de gran importancia porque permite conocer las potencialidades de los integrantes de la empresa o de la institución; para revertirlo en bien de todos, logrando una convivencia en paz, propiciando el crecimiento profesional y el éxito de no solo de la organización sino también de la sociedad.

En la segunda definición, se considera que todo el proceso que se realiza para contar con un capital humano, es necesario planificarlo, de manera que nada afecte en la consecución de los fines para los cuales, la institución está trabajando, pues la eficiencia y eficacia están inmiscuidas de manera implícita y cada persona debe desempeñar un rol de acuerdo a las necesidades demandadas por las instituciones educativas.

Cada persona, es un ser único, ya que posee diferentes destrezas, habilidades, actitudes, aptitudes y formas de resolver los problemas de manera crítica, sin olvidar

Su entorno, por lo tanto, es necesario valorar a cada individuo, pues cada uno de ellos constituye un engranaje para dar lugar a un todo.

Para que la gestión del talento humano, se lo realice de manera acertada, la persona que está a cargo del departamento de RH., debe estar pendiente de todo cuanto sucede, con cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Ya que cada persona es un universo particular y debe tener muy en cuenta las necesidades de la institución; no se puede obviar de la: realidad, cultura y tendencias políticas; así como de las exigencias y perfil de los educandos.

Hace uno años atrás, los conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas actitudes, intereses; que poseían los integrantes de una institución, no poseían ninguna importancia, pero en la actualidad es de mucha valía, ya que ellos dan un gran aporte para la consecución de los objetivos planteados en la Plan Estratégico Institucional.

Actualmente, las personas que están al frente de los mandos superiores, medios y bajos consideran a cada miembro de la comunidad educativa, como seres muy suigéneris, por lo que promueven la creación de ambientes agradables y sanos; a través de la preocupación de la salud de las personas; permitiendo establecer un equilibrio físico, mental y social; al momento de poseer talento humano capaz de mantener una comunicación vertical, afectiva, con valores y principios se llegará a tener una institución muy competitiva.

Actualmente se considera a las personas como un capital humano, pues sin ellas, en ningún tipo de organización se podría llegar a los objetivos; por lo que las autoridades deben atender a las cualidades humanas que poseen, ya que eso determina el desempeño de las mismas. Cfr. (Arias, 2003).

2.2. Liderazgo Educativo

En una institución educativa, la persona que la está conduciendo debe tener un perfil de líder, por ello es crucial, establecer algunos conceptos de liderazgo:

2.2.1. Concepto.- “Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita”. Cfr. (Bolívar, 1997).

“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas”. (Parra, 2006).

“El liderazgo es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos”. (Lynch, 1999).

“El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades”. Cfr. (Regla, 1997).

“Que el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias), en función de tareas o proyectos, ahora se hace necesario establecer estructuras y procesos en la escuela que posibiliten un ejercicio múltiple y dinámico del mismo, esto es, que al margen de su verdadera posición administrativa y rol, existan profesores que actúen como facilitadores de otros o bien se responsabilizan de proyectos particulares. En este sentido más que entender a cada profesor como un líder institucional, se trata que los procesos y las prácticas institucionales que se desarrollan a través de distintas líneas de acción (guías) sean liderados por distintos profesores”. (Uribe, 2005).

Cuando las personas mantienen una relación laboral, siempre existe entre ellos alguien, que está pendiente, en hacer cambios sustanciales, en las diferentes actividades; de manera que la institución en la que laboran, se proyecte hacia el medio de manera innovada; con nuevas estrategias en el campo administrativo, pedagógico, etc.

Para llegar a los objetivos planteados, en los diferentes programas educativos; es necesario que las personas que están de una u otra manera involucradas en el quehacer educativo, reciban de parte de los mandos superiores motivaciones,

incentivos; para que los intereses personales y grupales empujen hacia los logros de los objetivos.

La calidad de educación, que ofrece una institución educativa; a la sociedad en la que esta inmiscuida, es directamente proporcional, al liderazgo que ejerzan sus autoridades, para lograr que el personal que trabaja en ella, perciba un ambiente agradable, que sientan que son muy importantes, al valorar los intereses de todos y cada uno de ellos; así como también al preocuparse de la superación personal y profesional; todo esto contribuirá para que se desarrolle, el trabajo educativo, de manera cohesionada y muy responsable.

Es necesario hacer hincapié, que los cambios de actitud, de desempeño; se fundamenta en la manera como se orienta al centro educativo; entonces, sin mayor presión de parte de las autoridades, poco a poco, van tomando otra óptica, enrumbados hacia logros positivos y comunes; por lo que la comunicación, entre maestros-estudiantes, maestros-padres de familia, maestros-comunidad, etc.; se realiza de manera muy fluida; por otro lado el uso de destrezas dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, se realiza de manera más dinámica y creativa; el uso de la tecnología evoluciona y sin mayor dificultad, lo que conlleva a resultados de formación, de mucha calidad.

Así como la gestión, en los diversos campos; el liderazgo también tiene su trayectoria, que en cada etapa ha evolucionado, en función de varios aspectos, que en su debido momento se ha considerado, por lo que es imperioso, que no se quede rezagado y se desarrolle al mismo ritmo de la política y la economía que actualmente se ha globalizado.

Entonces, la educación también está obligada a convertirse en una oferta de calidad; por lo que, los miembros de una comunidad educativa están en la responsabilidad de proyectarse, de actuar y de practicar liderazgo, persiguiendo una

dirección común, desde cada uno de los cargos o puestos que desempeñen, de esta manera contribuirán a lograr los objetivos, pues la educación es la que marca el cambio de los pueblos.

Cada directivo, cada maestro debe ejercer un liderazgo, desembocando en la formación de educandos con alta calidad ética, dispuestos a afrontar situaciones diversas que surgen en el transcurrir de la vida; lo cual está íntimamente ligada a las actitudes que presenten cada integrante altamente motivado en el centro educativo; estos seres son comunes y corrientes, pero si capaces de afrontar retos diferentes, pues saben como buscar alternativas para resolver sin ser los causantes de desconsuelos de otros seres. Cfr. (Parra, 2006).

Para algunos autores el liderazgo tiene una profunda relación con la madurez de la persona, "por lo que ésta es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad". (Murillo, 2006).

Es evidente que el liderazgo que se imprima, en determinadas actividades que se efectúen están influenciadas por ciertas características que presentan los que guían, la consecución de la visión planificadas a mediano o largo plazo, a través de estrategias adecuadas, aceptadas por la mayoría de los involucrados.

"En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". (Fulan, 2005).

Es preciso expresar, que toda persona que guía a una entidad educativa; cualquiera que sea el cargo que ostente, siempre debe ejercer un liderazgo, pues a través de este proceso, se puede justificar el accionar de la institución, entonces, su evaluación será muy apegada a lo evidente y se establecerá si funciona o no dicho liderazgo, basándose fundamentalmente en los valores que va de mano con el liderazgo. Cfr. (Bolívar, 1997).

2.2.2. Tipos De Liderazgos

Concomitante a lo que antecede es importante, analizar las cualidades o características de los liderazgos, las mismas que de acuerdo a varios autores tenemos: que el **Liderazgo transformacional**, establece que la relación entre líder y subordinados se de manera directa, provocando cambios en las personas que forman el conglomerado de trabajo, los líderes siempre están preocupados de motivarlos, además tienen muy claro hacia donde se quiere llegar, dentro de un ambiente de equidad e igualdad, basándose en valores y principios, lo cual permite que cada individuo se desarrolle como ser humano individual y colectivo, es decir, se preocupan de los problemas que les afecta e impide el desempeño eficiente y eficaz. Cfr. (Domenec, 2009).

La persona que maneja este tipo de liderazgo, tiene un carisma que motiva y logra que todo lo que se haga se efectúe como un *compromiso*, en el cual todos, se cohesionan hacia un mismo objetivo.

La comunicación se lo realiza de manera abierta, cada miembro del equipo puede expresar lo que siente y observa, sin ningún temor; de manera que todo aquello se pueda canalizar en pro de una calidad educativa, con mucha ética.

A continuación se expresa un criterio de Bass, “el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo". (Bass et al. 2003) (Salazar, 2006, pp.4)

En lo anterior se puede evidenciar, claramente las características de un liderazgo transformacional.

En **Liderazgo transaccional**, entre una de las características, tenemos que la relación líder-subordinados, se lo lleva a través de un intermediario; además cada persona desempeña un rol específico, el mismo que satisface las necesidades de la institución, los subordinados deben cumplir con los requerimientos del líder; este tipo de liderazgo no considera como importante, los aspectos referidos a los sentimientos, actitudes, destrezas y motivación, ya que cuando se inicia un proceso de trabajo, se comunica que al final de la actividad se le dará una *recompensa* si es que los logros son efectivos, caso contrario se les aplicará el sistema de **castigo**; por lo que se manifiesta que el liderazgo transaccional se basa en el enfoque tradicional. Cfr. (Salazar, 2006).

Además de los dos liderazgos, ya mencionados es importante considerar un tercer tipo, el **liderazgo Laissez Faire**, que es la negación absoluta de lo anterior, aquí las características del líder es la de no tomar acción en ningún campo, se desentiende de la autoridad que le asigna el poder, sin embargo no tienen el menor interés de involucrarse en ninguna actividad educativa.

Además de lo ya analizado, el liderazgo se puede desdoblar en otros, de acuerdo a los aspectos que interactúen; así tenemos: la manera de relación entre líder-seguidor, el **Liderazgo paternalista**, siempre sobreprotegiendo a los seguidores, toman las decisiones, sin la intervención de los demás, porque les causa pena

molestar; por otro lado existe confianza mutua, lo que abre un espacio para que se les pueda manejar a conveniencia, su función se basa en el castigo. Cfr. (López, 2002).

El **Liderazgo emprendedor**, éste generalmente se preocupa que sus miembros desarrollen sus potencialidades, y las funciones que desempeñan cada miembro está establecida de manera transparente, además se basa en el consenso, se gana el respeto.

El liderazgo autócrata, se fundamenta en que, la persona que es la autoridad lo decide unilateralmente todo, y se considera que nadie conoce más que él, para lo cual pide la absoluta obediencia.

Liderazgo democrático, las características son que las decisiones se las toma luego de un debate, de una socialización, conjuntamente con todos los miembros de la comunidad educativa.

Por la influencia que ejercen contemplemos al **liderazgo carismático**, cuya característica fundamental es cambiar lo establecido, de manera innovadora, para lo cual les motiva altamente para lograr el objetivo planteado.

El **liderazgo oportunista**, se destaca porque sus líderes son seres manipuladores y todo lo que realicen tendrá una óptica de favorecer a ellos mismos, es decir, siempre están en función de sus propios intereses, sin importar los demás.

Existe diferentes tipos de liderazgo en función de los resultados; así tenemos: el **Liderazgo orientador**, generalmente ayuda para la obtención de resultados que favorezcan a todos y cada uno de los miembros, con alta calidad ética y moral. Cfr. (Lazo, 2010).

El siguiente liderazgo, aún está presente, en algunas instituciones educativas; pues me refiero al **liderazgo impositivo**, debido a la rigidez con la cual se aplica las normas, reglamentos; los seguidores, nada más cumple el trabajo, sin mayor

involucramiento, esto es, terminada la jornada cada uno se retira de sus funciones, no hacen esfuerzo para tomar parte de otras acciones.

Es indispensable considerar también *el Liderazgo técnico*, en su proceso se exige para obtener excelentes resultados, generalmente está constituido por técnicos y especialistas.

El *liderazgo humano*, se caracteriza porque existe una estrecha relación entre el líder y los seguidores, durante todo el proceso; así como al momento de la toma de decisiones.

2.2.3. Características

Como una consecuencia de lo que antecede, toda actividad educativa está vinculada, con el liderazgo y por consiguiente con un líder; los mismos que tienen la responsabilidad, de llevar a la institución a, convertirse en competitiva, ofreciendo una educación de calidad y calidez. Cfr. (García, 2010).

Por todo lo anterior, es innegable la urgencia de manifestar, el concepto de líder; ya que cada autoridad y maestro de las diferentes asignaturas deben ser líderes, entonces, tenemos que:

2.2.3.1. Líder.- (Del inglés Leader, guía).com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora (Correa, 2010).

Líder es aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, ganándose el respeto y confianza de sus seguidores, con la cual el líder deberá contar sí o sí es que el resto de los integrantes del grupo o agrupación a la cual pertenece reconozcan sus capacidades distintivas respecto del resto.

Un buen líder se distingue por tener autoridad y decisión, es la persona con la capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades que tenga tanto en el ambiente aboral como en el ambiente personal. Cfr. (Auxi, 2007).

El líder, es aquella persona que posee las condiciones para enfrentar, cualquier clase de problemas, que está dispuesto a escuchar opiniones de sus colegas y luego de un buen discernimiento, se toma la decisión, lo cual permitirá llevar la actividad educativa hacia un logro significativo.

Un líder debe ser muy disciplinado, ordenado, perseverante, comunicativo, creativo, crítico, equilibrado, justo, y sobre todo eficiente, y con un alto grado de valores y principios; dispuesto a todo tipo de cambio (tecnológico, social, cultural, político), ya que cuando están frente a una dificultad, inmediatamente buscan la solución y lo hace de manera placentera, entonces, precisamente en esos momentos surge su condición de líder.

Es conveniente indicar los líderes pueden ser positivos o negativos en su accionar así tenemos, los siguientes ejemplos en los cuales se evidencia lo mencionado anteriormente, "La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de la sociedad. Figuras como las de Adolfo Hitler, Alejandro Magno y Abraham Lincoln, han dejado huellas imperecederas en la historia de la humanidad.

Aunque no es el objetivo de este trabajo escribir sobre ellos, es oportuno señalar que el líder posee una influencia especial dentro de un grupo. Los cambios que se realizan en los grupos líderes afectan a la sociedad en su conjunto (Pérez, 2000).

2.2.4. Diferencias entre directivo y líder

En muchas ocasiones se considera los términos director y líder como sinónimos; a continuación se establecerá una serie de diferencias; pero antes se analizará un concepto de diferencia, "Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes" (Rojas, 2002).

Para entrar en consonancia con el autor anterior, los directivos deben

obligadamente tomar el rol de líder, mientras que si se desempeña como un líder, no necesariamente, debe ejercer las funciones de directivo; porque un líder es un docente, un estudiante, un padre de familia; entonces no ocupa el lugar de un directivo y pero no por ello deja de ser un líder.

Para tener un horizonte claro de lo que es un directivo y un líder se considera lo siguiente:

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • La principal función del directivo, es realizar actividades por medio de otras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder tiene como función primordial de definir objetivos, resolver los existentes y plantear nuevos.
<ul style="list-style-type: none"> • El directivo, se aterra cuando hay un caos en la institución, entonces, muchas veces sin tener claro el panorama, ya da la solución al problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder, es cauteloso ante el caos, busca solucionar los problemas; primero analizan la situación de maneara profunda, para plantear la solución.
<ul style="list-style-type: none"> • La resolución de problemas internos de la institución, es una responsabilidad de la persona que se encuentra en el cargo inferior a él. 	<ul style="list-style-type: none"> • La resolución de los problemas es responsabilidad, de todos los que integran el grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a los logros de los objetivos o metas de una institución, siempre lo harán respetando la cultura de las organizaciones, es decir, los objetivos están relacionados con las necesidades; por lo que la actitud de los directivos es más 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes, siempre se involucran en la consecución de los objetivos, de manera activa, porque al momento de ser motivados, las metas se convierten en algo que desean hacerlo y no solo como una

bien pasiva.	necesidad
<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr un trabajo, necesitan de la competencia de varias personas que aporten con ideas; ante esto, el directivo se presenta con dos ópticas, con respecto al desempeño de cada integrante, la una es de negociar y la otra es de premiar o castigar. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder, para realizar un trabajo primeramente presenta ideas de manera que los que le apoyan, sientan el deseo de hacerlo; al mismo tiempo, les motiva y una vez que sienten el deseo de hacerlo conjuntamente, se presenta las opciones, para realizarlo.
<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente los directivos, no se arriesgan, ya que se acogen a las estructuras y organizaciones ya establecidas, entonces lo que prima en ellos es el instinto de supervivencia, la ideología de ellos es, no provocar situaciones de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo es lo que siempre les acompaña, los líderes buscan el riesgo y el peligro, pues tienen el temperamento y carácter para afrontarlo.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene actitud de soportar, el trabajo rutinario y práctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo rutinario y repetitivo, al líder le aburre, y considera al hecho de estar, en la misma actividad como una enfermedad.
<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr obtener resultados, se ven obligados a realizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Los acuerdos a los que se llegan siempre se los cumple de

<p>acuerdos, que en muchas oportunidades los cambian de acuerdo a las conveniencias personales.</p>	<p>manera mutua.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Como trata de alejarse del caos, cuando se presenta conflictos se hacen los desentendidos y no buscan soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que más importa es el ambiente de trabajo; por lo que • siempre media, para resolver conflictos, evitando que se potencien.
<ul style="list-style-type: none"> • El personal que se involucra en la planificación y solución de problemas, pueden estar en conocimiento de los mismos, hasta cierto límite, ya que mantienen un hermetismo con la información son muy recelosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación lo conoce, no solo los que intervienen en ella; sino todas aquellas que estén interesadas permitiendo integrarse al equipo de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto, a la información comunica solo, aquello que él cree conveniente, que deben conocer y a un grupo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información se lo hace conocer, a todos los que deseen estar informados, y permite que se planteen preguntas, sobre algo que les cause inquietud.
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos siempre están rodeados de personas que ayudan a la toma de decisiones, pero ellas no les interesan a la autoridad, como seres humanos ya que jamás se involucran en lo que sienten cada una de ellas, es decir, no tienen empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los Líderes, siempre están interesados, en todo lo que les ocurre; están siempre pendientes de la parte afectiva, emocional.

<ul style="list-style-type: none"> • En las instituciones las intrigas burocráticas y políticas va en aumento, disminuyendo las relaciones cálidas, se los considera como manipuladores y controladores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente al personal que labora en una institución, es considerado como el capital humano de gran valor, lo cual aumenta el autoestima y creatividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos, son personas que han tenido una vida sin mayores problemas, por lo que poseen una personalidad, comprometida a cumplir con los ideales del deber y responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La vida de los líderes generalmente, han trascendido en medio de esfuerzos, lo que hace que sus personalidades estén en función de modificar las relaciones humanas, económicas y políticas.

Cfr. (Bass, 1985).

2.3. Los Valores y la Educación

2.3.1 Concepto.- Como los anteriores temas, es fundamental considerar algunos conceptos con respecto a los valores:

“Fuente de perfeccionamiento humano” (Pérez, 2002).

“Ella vislumbra que una persona íntegra es buena y busca el bien ama y es amada, conoce, aprecia, produce, integra en su personalidad una serie de perfecciones que le hacen ser humano con plenitud ” (Chavarría, 2007).

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

Los valores permiten que la persona actúe, apegada a lo que la sociedad acepta como válido; lo cual le permite ser aceptado sin ningún problema en cualquier grupo social.

El valor tiene relación íntima con la calidad de persona, es decir, se dice que un ser practica los valores cuando es bueno, solidario, respeta a los demás; así como al entorno, en donde se desarrolla; por lo que son pocas las personas que se consideran seres humanos completos.

Para la autora, los valores no se generan en los seres humanos; sino que nace en la naturaleza que es la madre de todo lo que existe, de manera pura, encerrando todas las cualidades, que se necesita para ser perfecto. Cfr. (Chavarría, 2007).

Los valores dentro de la educación, son cualidades que se practica y se evidencia, a cada momento, en todo el quehacer educativo; ya que nada se puede desarrollar aislada de los valores. En muchas ocasiones se confunde entre valores y virtudes. Por lo que consideramos como virtudes a los "hábitos operativos buenos" (Isaacs, 1995). Dicho de otra manera se puede observar en las conductas de los seres humanos con la intención de converger hacia lo bueno.

"El valor intrínseco del magisterio y la valentía de ejercerlo son dos aspectos que llaman a la reflexión; sobre todo cuando la propia vida transcurre, entre las cuatro paredes de un aula. Si todo obrero corre riesgos cuando usa los materiales con que trabaja, ¿cuáles corre el maestro si su "materia prima" son la inteligencia, la libertad, la afectividad y la trascendencia de otros seres como él?" (De la Peña, 2011).

Algunos autores no encuentran, la forma de dar un concepto de valores; por lo que asumen y manifiestan que los se encuentran en la práctica permitiendo a la persona crecer como ser humano, así como también ayuda al crecimiento de la sociedad.

En la educación los valores están de manera implícita en todo el accionar de los miembros de la comunidad educativa, aunque en éstos tiempos muchas veces expresamos diciendo que no existe valores, ya que varios factores han influido en la carencia de los mismos, pues en el colegio una gran cantidad de educandos viven solos, o en los mejores casos con los vecinos, entonces, lo único que les interesa es el valor material, ya que eso es lo que les motiva para responsabilizarse de cuidarlos. Otra situación que personalmente creo que ha influido, es justamente los medios de comunicación, que muchas veces, no se evalúa los contenidos que se proyectan en los mismos. Cfr. (Pérez, 2002).

Actualmente en la nueva Ley de Educación, el Gobierno Ecuatoriano, así tenemos: la honestidad, respeto, Justicia, paz, solidaridad, responsabilidad y pluralismo.

2.4. La Comunicación Educativa.

Para que una institución educativa se desempeñe dentro de los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador, debe considerar que : “Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un directivo (director, rector, vicerrector, inspector general, subinspector y director de área) competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes”. (Aguayo, 2011).

De lo anterior se deduce, que el tema está íntimamente relacionado, con la comunicación educativa; que se realiza entre sus integrantes así como también con la comunidad que se encuentra en el entorno. Por lo que es fundamental hacer referencia a la comunicación educativa.

2.4.1. Concepto.- La comunicación es la herramienta que ayuda a transformar a los educandos, de manera directa o indirecta, pues hoy en día con el aporte de las tecnologías no es necesario estar presentes, sino que se lo hace de manera virtual.

La comunicación tiene sentido dentro de la educación cuando: “Se aprende mejor en un ambiente rico en comunicación, en interacciones, en la relación con materiales bien mediados pedagógicamente, en la práctica de la expresión, en el encuentro cotidiano”. (Prieto, 1999).

Lo que afirma Daniel Prieto en su obra *La Comunicación en la Educación*, es justamente lo que sucede dentro del aula y sus alrededores, ya que el docente para guiar a los educandos debe preparar su material didáctico; así como también su comunicación; puesto que hasta el mínimo gesto que haga el docente expresa o comunica, por lo que es necesario que se tenga muy en cuenta la manera como se proyecta hacia los demás.

Es fundamental tener presente que, en ciertas ocasiones el ambiente laboral se vuelve hostil, entonces es necesario ser prudente con respecto a la manera de cómo se debe reaccionar ante ello, porque si no se estaría en una cultura de miedo. Cfr. (Prieto, 1999).

Sin duda alguna, la comunicación dentro del quehacer educativo, es la base para el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje; por lo que es fundamental que maestros y sobre todo autoridades, se concienticen, que para acceder a los objetivos planteados en las diferentes planificaciones, es crucial practicar una comunicación de manera horizontal.

No se debe olvidar que, al momento de practicar una comunicación de calidad, el trabajo en equipo o colaborativo; surge como complemento directo a la misma.

2.5. La Toma de Decisiones

Existe un tema más; que complementa la gestión, liderazgo y valores dentro de las instituciones educativas y este es precisamente, La Toma de Decisiones, por lo que es necesario y útil hacer referencia a cerca del mismo.

El proceso de toma de decisiones, interviene siempre en la administración y gestión no solo de las autoridades, sino también de los educadores y educandos, pues

en determinados sucesos, es inevitable tomar una decisión, por lo que se debe tener un fundamento teórico que apoye dicha decisión.

Como anteriormente se ha considerado los diferentes conceptos y definiciones de los diferentes elementos que intervienen en gestión, liderazgo, valores, comunicación; es necesario que no olvidemos considerar los siguientes conceptos de toma de decisión, dentro del campo educativo:

2.5.1. Concepto.- La toma de decisiones es un proceso en el cual se requiere delimitar el problema a tratar con la recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

“Producir con eficiencia y con un resultado equitativo”. (Rivero, 2006).

“La toma de decisiones es elegir un curso de acción para un problema” (García, 2011).

“la toma de decisiones es un proceso por el cual se elige una vía de acción como solución de un problema específico”. (Ramírez, 2011).

Al momento de tomar una decisión, se debe proyectar a logros, ya que ellos permitirán incrementar el renombre de la institución, la admiración y aceptación de los subordinados, el crecimiento profesional del administrador; pero sobre todo llegar a la comunidad educativa con mayor éxito.

Es necesario, planificar y designar un equipo para la toma de decisiones, ya que de acuerdo a las investigaciones realizadas, se deduce que varias personas, pueden albergar información, tanto en calidad como en cantidad; ya que una sola persona, tiene una limitación para almacenar tanta información; así como el tiempo que se empleará para decidir, será de mayor calidad; por lo que es recomendable apoyarse

en los grupos de decisión, de manera que al momento de instrumentar no exista mayor resistencia u oposición.

Para George Huber, la toma de decisiones, es crucial porque “ocurre un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada”. (Huber, 2001).

Para resolver este conflicto, entonces, surge justamente el grupo de toma de decisiones, los mismos que se pueden fundamentar en métodos para elegir la mejor opción.

De esta manera la autoridad máxima de los centros educativos no se los considerará como líderes impositivos sino consensuales y democráticos.

Es necesario contemplar también, aquello que se relaciona con los roles o puestos que se designa a cada persona, dentro de un centro educativo.

2.6. Rol

A continuación se fundamenta lo que se refiere al rol, que cada ser humano debe desempeñar en la vida y aún mas en el campo educativo.

2.6.1. Concepto.- Función que una persona desempeña en una situación, cumpliendo ciertas necesidades para aportar al logro de objetivos.

“En una organización, el «rol» o «papel» de cada uno sería un conjunto de expectativas de conducta asociadas con su puesto, un patrón de comportamiento que se espera de quien desempeñe cada puesto (3), con cierta independencia de la personas que sea”. (Nogarera, 2008).

2.7. Trabajo en equipo y grupo

2.7.1. Concepto.- “Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello”. (Ribbeck, 2006).

“Es un conjunto de dos o más individuos interdependientes que interactúan junto con otros para el propósito de lograr uno o más objetivos dentro de la organización”. (Ribbeck, 2006).

El trabajo en equipo, se considera los aportes de cada uno de los miembros de manera que se pueda llegar a un consenso, entonces es como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo.

Generalmente el trabajo en equipo, exige la participación de todos los integrantes; pero en el momento específico, de acuerdo a sus competencias o talentos; uno de los valores que se potencia en equipo, es el respeto a las opiniones ajenas, más bien se acepta las críticas de manera positiva. Además los roles y objetivos están altamente definidos, los métodos y técnicas se comparten y cuando se toma decisiones se lo realiza documentadamente. En el trabajo en grupo sucede todo lo contrario, es decir, no hay involucramiento de sus miembros, más bien siempre se hace críticas negativas; los métodos y objetivos son ambiguos.

El trabajo en equipo requiere de una comunicación abierta y honesta, entre los integrantes, caso contrario se desequilibra y los objetivos no se alcanzarán, por lo que para llevar adelante un trabajo en equipo se requiere de liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas..

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La investigación, se realizará en el Colegio Nacional “Chordeleg”; el mismo que cuenta con 909 estudiantes, provenientes del propio cantón Chordeleg y de los cantones aledaños como: Gualaceo, Sígsig y Paute; su financiamiento es Fiscal.

Para continuar con la misma, es necesario considerar algunas definiciones importantes como son de: población, muestra, muestro y datos.

Población.-Conjunto de todos los elementos, objetos o individuos que poseen algo en común. Cfr. (Ramírez, 2009).

Muestra.- Está contenido en la población, es decir es un subconjunto.

Muestreo.- Se da cuando se selecciona la muestra de la población.

DATOS.- “Son medidas, valores o características susceptibles de ser observados y contados”. Cfr. (Ramírez, 2009).

La población constituye todos los alumnos del Colegio Nacional “Chordeleg”, que se ha considerado, una muestra que corresponde al: Tercero “A” y “B” especialidad Químico-Biológicas y Tercero “C”, especialidad Físico-Matemáticas, correspondiente a Ciencias Básicas.

Entonces total de la muestra es de 126 estudiantes, 75 mujeres y 51 hombres, pero la muestra corresponde a 20 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: 5 estudiantes del Tercero “A”, especialidad Químico-Biológicas; 5 estudiantes del Tercero “B”, especialidad Químico-Biológicas; y 10 estudiantes del Tercero “C”, especialidad Físico-Matemáticas.

La población de los maestros, es de 41 personas, de los cuales la muestra tomada es de 25, algunos de los cuales son jefes de área y otros son líderes en las diferentes áreas, así como también se aplicó las encuestas al profesional bajo cuya responsabilidad está la de apoyar a los educandos en la parte psicológica.

Mientras que la muestra de los padres de familia corresponden a los 15 representantes que forman parte del Comité Central de Padres de Familia, ya que dentro de sus responsabilidades está la de ser líderes en sus respectivos cursos.

Las encuestas y entrevistas realizadas, permiten deducir varios resultados, los mismos que se pueden analizar y comparar con la realidad presente en la institución, estos resultados serán aprovechados para mejorar la calidad educativa; por ello consideremos las siguientes tablas estadísticas:

Tabla 1.
Muestra del Personal Docente del Colegio Nacional “Chordeleg”, considerando edad.

Rango de edad	Frecuencia	%
[25-30 años)	3	12
[30-35 años)	7	28
[35-40 años)	3	12
[40-45 años)	6	24
[45-50 años)	3	12
[50-55 años)	1	4
[55-60 años)	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina del Departamento de Secretaría 2010-2011.

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Tabla 2.
Muestra del Personal Docente del Colegio Nacional "Chordeleg", considerando sexo.

SEXO	Frecuencia	%
Femenino	15	60
Masculino	10	40
TOTAL	25	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina del Departamento de Secretaría 2010-2011.

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Tabla 3.

Muestra del Personal Docente del Colegio Nacional "Chordeleg", considerando el Título académico.

Título Académico	Frecuencia	%
Licenciado/a en Físico-Matemáticas.	4	16
Licenciado/a en Químico- Biológico.	6	24
Licenciado en Lengua extranjera	2	8
Licenciado/a Lengua española	3	12
Licenciado/a en Ciencias Sociales	3	12
Licenciada en Informática	1	4
Tecnólogo en Informática	1	4
Doctor en Veterinaria	1	4
Licenciado en Artes	1	4
Magister en Desarrollo del pensamiento	1	4
Diplomado en Pedagogía	1	4
Ingeniero Agrónomo	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina del Departamento de Secretaría 2010-2011.

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Tabla 4.

Muestra de los Docentes del Colegio Nacional "Chordeleg", considerando años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia	%
(0 - 5]	3	12
(5- 10]	3	12
(10 - 15]	12	48
(15 - 20]	2	8
(20- 25]	2	8
(25 - 30]	3	12
TOTAL	25	100

Fuente: datos recopilados de informes de Secretaría año 2011- 2012.

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Tabla 5.

Muestra de los Dicentes del Colegio Nacional "Chordeleg", considerando sexo y edad.

Rangos de edad	Femenino		Masculino		Terceros A, B y C
Variable	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Especialidad
[16 - 17)	1	10	0	0	F- M.
[17- 18)	2	20	5	50	F-M. y Q-B.
[18 - 19)	5	50	2	20	F-M. y Q-B.
[19 - 20)	2	20	1	10	F-M. y Q-B.
[20 - 21)	0	0	1	10	Q.B.
[21 - 22)	0	0	1	10	F-M. y Q-B.
TOTAL	10	100	10	100	

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

En la tabla anterior F-M se refiere a la Especialidad Físico-Matemático y Q-B. Hace referencia a la especialidad Químico Biólogo.

Tabla 6.

Muestra de los Padres de Familia del Colegio Nacional "Chordeleg", considerando sexo y edad.

Rangos de edad	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
[30 - 35)	1	10	0	0
[35 - 40)	2	20	0	0
[40 - 45)	5	50	3	60
[45 - 50)	2	20	1	20
[50 - 55)	0	0	1	20
[55 - 60)	0	0	0	0
TOTAL	10	100	5	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

3.2 Materiales e Instrumentos

Las técnicas a aplicarse en la recopilación, de los datos de la muestra son: la encuesta y la entrevista la primera se aplicará a las cinco muestras y la última únicamente a directivos. Por lo que es conveniente considerar la definición de encuesta y entrevista.

Encuesta.- "Instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, a las personas seleccionadas de una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo" (Trespacios, 2005).

Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación”.

El objetivo de la encuesta aplicada a los directivos es **Conocer la estructura de cada uno de los departamentos, políticas, liderazgos y valores con las cuales se rigen para alcanzar el éxito educativo.**

Las partes más importantes consideradas en la misma son: los equipos de trabajo, la toma de decisiones, la motivación de parte de las autoridades tanto a docentes como a estudiantes, la presencia de reglamentos, códigos, y la capacidad que poseen las autoridades, para resolver conflictos.

En las encuestadas aplicadas a los docentes el objetivo fundamental es **evidenciar el grado de involucramiento de los docentes, en las diferentes actividades escolares, manteniendo una relación recíproca entre estudiantes, padres de familia y comunidad; resaltando la práctica de los valores.**

Los aspectos considerados son: cuan prestos están para aceptar cambios en las formas de hacer educación, colaboración con las autoridades y comunidad en general, así como también el liderazgo que cada maestro debe generar en el aula de clase.

El objetivo en las encuestas aplicadas a los estudiantes se enmarca en **validar las actuaciones de las autoridades y docentes, en bien de los estudiantes para lograr una convivencia en un ambiente agradable y de paz.**

Los puntos más relevantes son la importancia que tiene las opiniones de los educandos para los líderes educativos; la forma de motivación que se practica para potenciar el proceso enseñanza-aprendizaje; el trabajo cooperativo y los valores que posee los educadores.

En la encuesta a los padres de familia el objetivo fundamental es **conocer cuál es el grado de involucramiento de los padres de familia en el proceso educativo.**

Los puntos más relevantes son: el grado de confianza entre padres e hijos; la capacidad de comunicación con los representados; que calidad de tiempo disponen para los estudiantes.

En lo que se refiere a la entrevista tengo como objetivo: **Investigar el liderazgo tanto en gestión y valores desplegados por los directivos de la institución en la práctica diaria.**

Lo relevante en las preguntas tenemos: La comunicación que se da en la institución; el liderazgo de las autoridades, los valores practicados por los docentes.

3.3 Método y Procedimiento:

La investigación está enmarcada únicamente en la Estadística Descriptiva, ya que se fundamenta en describir y analizar determinados datos; sin generalizar los resultados, los mismos que se representaran en gráfico de barras en función de las frecuencias, para lo cual se apoyará en los diferentes paquetes informáticas como es el Microsoft Excel para graficar.

La Estadística descriptiva se refiere a cualquier tratamiento de datos que esté diseñado para resumir o describir algunas de sus características más importantes sin intentar deducir nada que escape al alcance de los datos.

Puesto que las muestras tomadas, se han organizado de acuerdo al sexo y/ o a la edad, lo cual permite deducir situaciones ligadas a los objetivos determinados en las encuestas.

Por lo que, los instrumentos para recolectar la información, se toman de la guía didáctica; excepto la encuesta que se aplicó a los padres de familia, ya que se ellas fueron elaboradas por la maestrante; lo cual fue de gran apoyo. Estos instrumentos son las encuestas para profesores, directivos, estudiantes y padres de familia y la entrevista a los directivos, como sé mencionó anteriormente.

El procedimiento que se siguió fue el planteado por la universidad, a través de los lineamientos generales establecidos en las guías didácticas de Proyectos I y II; así como también de las tutorías realizadas por la Coordinadora de Posgrados. Entonces el trabajo se inició en tercer ciclo, con la recopilación de todo el material bibliográfico, los que podían ser libros, revistas, uso del internet. Posterior a ello se eligió la institución educativa en la que se iba a trabajar; para lo cual se pidió el respectivo permiso a la autoridad máxima mediante un compromiso.

Para establecer la población y muestra, se ha basado en la fuente proporcionada por el departamento de Secretaría, y la colaboración de toda la comunidad educativa lo cual ha potenciado la eficiencia.

Para continuar con la investigación se aplicó una estrategia para recolectar los datos, que fue la de organizar una reunión con todo el personal docente, administrativo y de servicios, para socializar el trabajo, posterior a ello se eligió a un número determinado de personal, considerando el perfil requerido, para aplicar las encuestas y entrevistas lo cual se realizó personalmente.

La tabulación de los datos obtenidos en los diferentes instrumentos se lo ha realizado de manera manual y como la Estadística nos permite recoger, organizar, analizar, interpretar y presentar la información que pueda ser expresada numéricamente con el fin de obtener conclusiones ha permitido tomar decisiones y mejorar los estándares de calidad educativa.

Como penúltima acción se empleó el paquete de excel para graficar, los mismos que se anexan para el respectivo análisis.

La aplicación de los instrumentos es de gran importancia, porque a partir de ellas podemos evidenciar cual es el desempeño de la institución al momento de ofrecer educación a la comunidad de Chordeleg. Así como también se analizó los resultados obtenidos en la autoevaluación solicitada por el Ministerio de Educación, en la misma se refleja que el personal de la institución trabaja de manera individual con un liderazgo carismático y que es necesario el fortalecimiento de valores tales como el respeto, la tolerancia.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual De Organización

Este documento, en el colegio no existe; porque creyeron que no era necesario hacerlo, debido a que ya está establecido en la ley de educación cap. IV., Art.28.

En días atrás se efectuó, en el colegio una auditoria, en la cual se realizaron varias recomendaciones, entre una de ellas es la elaboración del manual de organización, para el próximo año lectivo; entonces, los directivos designaron una comisión para que inicie su realización, conjuntamente con el nuevo PEI, pues este año fenece la aplicación del PEI, que fue realizado para el periodo de 2006-2011.

4.1.1.2 El Código De Ética.

En el Colegio Nacional “Chordeleg”, se evidencia la gestión, liderazgo y valores en la *Visión*, ya que se propende a la:

- Equidad, respeto a los derechos.
- Permanente capacitación de los docentes.
- A la mejora de la infraestructura y desarrollo personal.

En la *Misión*, se pretende desarrollar estudiantes, capaces de:

- Tomar decisiones.
- Amar el entorno natural.
- Gestión para obtener recursos físicos, talentos humanos.
- Para lograr convivencia en paz.

- Ser competitivos.

En el código de ética, en cada uno de sus numerales; se observa la preocupación y el interés por fortalecer y practicar los valores, en todos los miembros de la Institución Educativa.

En educación no se concibe la misma sin contemplar los valores, que marca la diferencia entre un ser humano y otro.

Se hace hincapié en el amor por la naturaleza; ya que de ello depende la supervivencia de la especie.

Fundamentalmente lo que no se puede perder de vista, es aquello sobre la valoración de la vida de cada ser humano.

Este código con el cual se está trabajando, en el colegio tiene apenas un año de vigencia; por lo que es muy bueno, y que poco a poco se irá aplicando los objetivos planificados para cumplir con la visión y misión de esta manera brindar una educación con estándares de calidad exigidas por la sociedad.

4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

La gestión, el liderazgo y valores, se tiene en las propuestas estratégicas; específicamente en lo que se refiere a *Las Políticas*; porque buscan:

- La integración de todos los miembros de la institución, en cada una de las actividades curriculares y extracurriculares.
- También se desea la equidad, desarrollo humano y profesional.
- Así como la eficiencia y transparencia en la gestión administrativa de parte de las autoridades.

Los tres elementos en estudio, están considerados, en *la Dirección de Desarrollo*; específicamente

- En la gestión al momento de promover cooperación con entidades públicas y privadas.
- Desarrollo profesional.
- Mejora en las relaciones interpersonales.

En la Líneas estratégicas, se evidencia la gestión al tratar de lograr:

- La integración
- El compromiso
- Desarrollo profesional.

En las propuestas del Plan Estratégico, lo más relevante son las gestiones con respecto a la formación integral de los docentes, sobre todo en el manejo de las nuevas tecnologías.

Se busca la colaboración para llevar a cabo las gestiones conjuntamente, con las autoridades locales y provinciales.

Se motiva al involucramiento total de los docentes en el quehacer educativo.

Todas estas propuestas están encaminadas, a fortalecer y potenciar el liderazgo, gestión y valores de manera; que todos los miembros de la comunidad educativa puedan brindar una educación de calidad.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

En el POA del Colegio Nacional “Chordeleg”, está presente la *Gestión Administrativa* en:

- Conseguir los servicios profesionales de un médico.
- Realizar un control y seguimiento del desempeño por parte del Sr. Psicólogo. Solicitándole mayor involucramiento en sus responsabilidades. Están encargados la Sra. Rectora y Sr. Vicerrector.

- Adquirir implementos deportivos actuales y de buena calidad; para equipar el área de Cultura Física, a través de la intervención de los profesores del área respectiva.
- Control y seguimiento del funcionamiento del departamento de Odontología. A cargo del Sr. Vicerrector y Jefe de Recursos Humanos.
- Retomar el servicio del comedor estudiantil, para los estudiantes de escasos recursos económicos. Los encargados son el Orientador Vocacional, Ex-alumnos y Reinas del colegio.

Gestión del Conocimiento en:

- Actualización de los planes curriculares, a través de los contenidos necesarios y suficientes, de acuerdo al medio en el cual se desarrolla.
- Adquirir material didáctico necesario para cumplir con eficacia y eficiencia en cada una de las áreas.

Gestión del Talento Humano en:

- La formación de los docentes, al momento de buscar convenios, información y dar facilidades para que los maestros, que lo necesiten lo hagan de manera responsable
- Cada uno los puntos de gestión están íntimamente ligadas con el liderazgo y sobre todo los valores, pues el colegio está dispuesto a realizar un desempeño de calidad.

En el POA, también está integrado la propuesta para fomentar a la práctica de valores en:

- La integración de los padres de familia en las jornadas deportivas y otros eventos culturales.
- Valorar la propiedad intelectual a través del Club de comunicación.

En el POA se manifiesta las necesidades más emergentes, que requiere de una solución inmediata.

La capacitación de los maestros sigue siendo una gran preocupación.

Así como también es una gran preocupación, mejorar la salud de los educandos, lo es de igual manera.

Se observa a través del análisis del POA, que es el instrumento, que llama a buscar soluciones, a las necesidades que presenta la institución; en cuanto a gestión, al liderazgo y sobre todo a valores.

4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

En el PEI, los tres elementos se encuentran en los escenarios:

Tendencial

- Se busca el incremento de personal.
- Promover la capacitación.
- Acuerdos de cooperación con entidades locales
- Optimizar procesos y servicios.

Deseable:

- Innovaciones curriculares para satisfacer las demandas
- Apoyo constante de los padres de familia.

Dentro del PEI, se considera también las propuestas estratégicas consideradas anteriormente.

La gestión por parte de los directivos es constante, con la finalidad de cubrir, todas las necesidades de personal y capacitación.

Nuevamente es importante considerar lograr la gestión con entidades que forman parte de la comunidad. En los *perfiles* de los *educandos*, *profesores*, *instituciones* se consideran los valores, liderazgo y gerencia en los diferentes numerales.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

Los elementos en estudio, se encuentran en los objetivos tanto generales como específicos; así como también en cada uno de las dignidades tanto de directivos, de docentes, administrativos, personal de servicio, estudiantes y padres de familia.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

Toda la organización está visualizada en función de la Visión y Misión que se encuentra en el Proyecto Educativo Institucional, página 13.

4.1.2.1. Visión y Misión.- El Colegio Nacional Chordeleg es una Comunidad Educativa integrada que se fundamenta en la vivencia de valores y la práctica de la comunicación, apoyo mutuo y equidad entre sus actores; ofrece una educación de calidad que permite satisfacer las necesidades educativas básicas de la población estudiantil del cantón, disponiendo de personal docente con permanente voluntad de cambio, capacitado, motivado y una infraestructura, espacio físico y equipamiento adecuados y suficientes para el eficiente desarrollo de las actividades curriculares”

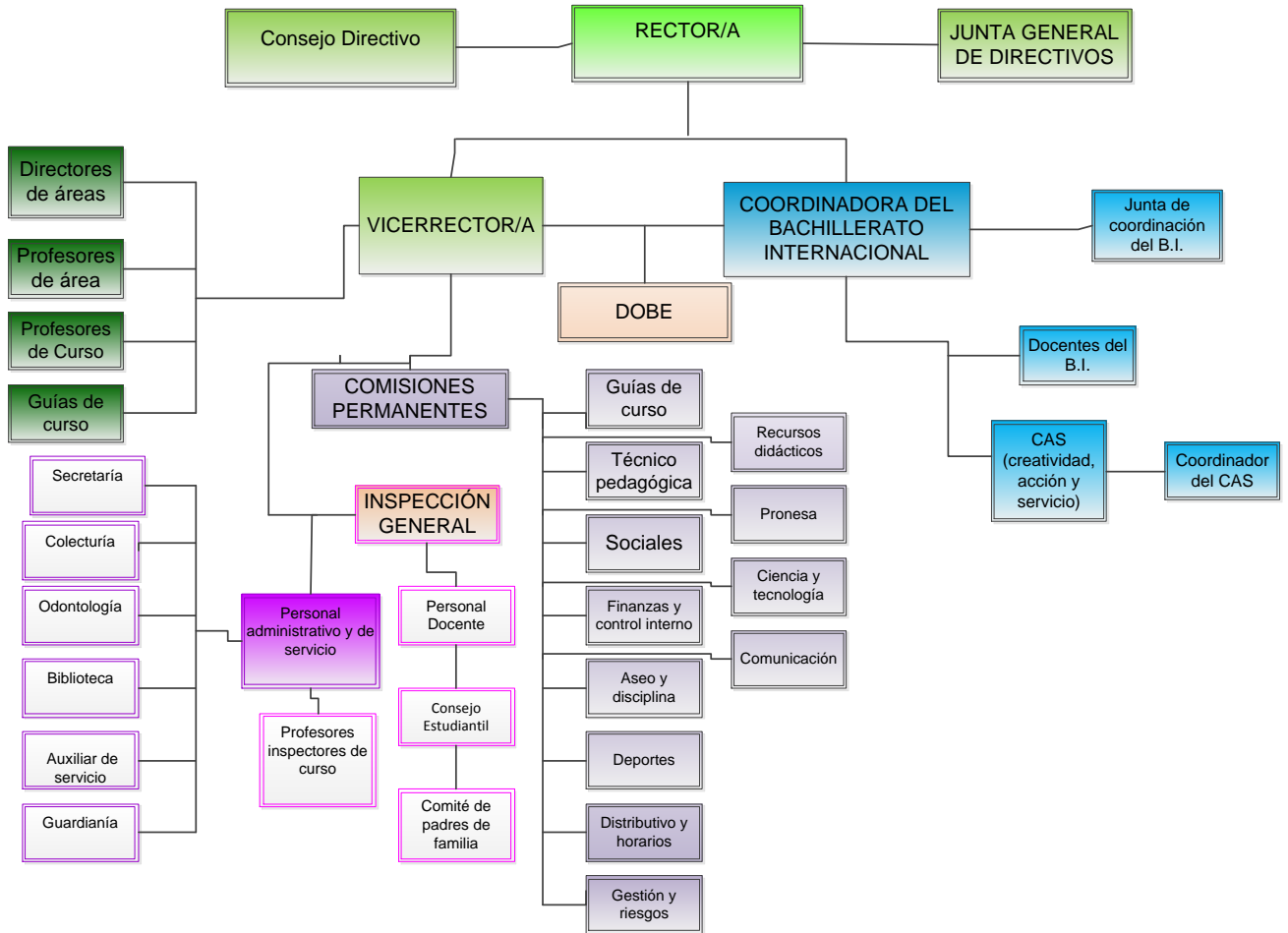
MISIÓN INSTITUCIONAL

El Colegio Nacional “Chordeleg” tiene como misión formar estudiantes y bachilleres con capacidad de desenvolvimiento, con personalidad definida, que sepan tomar decisiones, practiquen los valores y amen la naturaleza.

Se puede analizar, que lo que se desea crear un ambiente en el cual exista una convivencia de valores y de comunicación, fortaleciendo la equidad entre los actores educativos; para lo cual se gestiona la capacitación permanente del personal.

En la visión también se preocupa de lograr mejorar la infraestructura, así como modificar el espacio físico con el cual se cuenta. La misión se pretende ofrecer a la sociedad jóvenes con capacidad para la toma de decisiones, que practiquen valores y amen la naturaleza. Otro aspecto es la gestión sobre los procesos pedagógicos, recursos físicos y de talento humano y aprovechar el apoyo del entorno con el que se cuenta, para lograr la adaptación y competitividad.

4.1.2.2. El Organigrama.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional 2010

Del organigrama podemos deducir que todos los diferentes departamentos, áreas y comisiones, tienen una comunicación vertical y horizontal con todos los miembros de la comunidad educativa.

En el organigrama también se puede observar el involucramiento de los padres de familia, consejo estudiantil, a través de sus dignidades en los diferentes eventos sociales y culturales dentro y fuera de la institución.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Las diferentes áreas bajo la conducción del Sr. Vicerrector, se lleva a cabo las planificaciones considerando gestiones para cubrir deficiencias tanto pedagógicas, de material didáctica y de relaciones humanas.

En cada área se potencia lo que hace referencia al liderazgo, ya que se tiene un Presidente o Jefe de área el cual conduce y acepta opiniones para llevar a cabo la acción educativa, así como cada miembro de área está dispuesta a colaborar sin esperar nada a cambio, a través de la interacción con los compañeros del área y fuera de ella, haciendo trabajo cooperativo, para afrontar, los avances de la ciencia y tecnología y también dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto a los departamentos, el Señor Inspector General, es el jefe de recursos humanos; por lo que él apoya con las tres dimensiones, para obtener, calidad educativa para el Cantón de “Chordeleg” y de la sociedad Ecuatoriana.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

En todos los instrumentos que hemos, analizado se ha podido evidenciar, en mayor o menor grado: el liderazgo, gestión; basados fundamentalmente en valores.

Pero específicamente a lo que hace referencia al liderazgo del Sr. Vicerrector; la tendencia es de fortalecer los valores existentes en los hogares de los educandos; como también de los docentes.

La comunicación con nuestro jefe pedagógico, es muy sincera y abierta, acepta todas las opiniones, porque considera que él no tiene la última palabra, Para la toma de decisiones, siempre está buscando el consenso, mediando para resolver problemas, haciendo gestión para cubrir necesidades; pero especialmente hace gestión para la capacitación de los docentes, propone estrategias de aprendizajes, basadas en el trabajo en equipo, en técnicas activas; con una gran dosis de valores y liderazgo.

En lo que hace referencia a las planificaciones: de área, de unidad, de clase; está abocado a apoyar los logros de los aprendizajes, para empujar hacia los objetivos planteados en cada área, en cada planificación de unidad y por lo tanto en la de aula.

Entonces una de las consideraciones de mayor trascendencia, son los valores, que se desean desarrollar a través de los ejes transversales son: la honestidad, la responsabilidad, la perseverancia, el respeto, veracidad, criticidad, justicia, esfuerzo, etc.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Lo referente a este aspecto, la Sra. Rectora, lleva a cabo la conducción de las gestiones, de manera paralelas a los tres aspectos que son motivo de nuestro estudio.

Es fundamental reconocer que en tan poco tiempo, que se encuentra, guiándonos se ha podido evidenciar, un avance muy importante en la calidad educativa. Sin embargo a veces surgen problemas en el cual existen grupos de docentes, que no desean cumplir con las decisiones establecidas por la autoridad máxima.

Nuestra autoridad es una persona equilibrada, en la cual convergen algunas esferas de valor; es obvio que se trata de un ser humano muy profesional, quizás lo que hace falta es tomar en cuenta a todos los miembros de la comunidad. A pesar de aquello, hasta el momento se trabaja hacia la visión.

Dentro de sus responsabilidades se involucra con bienes y persona; en las situaciones problemáticas, toma la posición de mediadora; con la finalidad de crear un ambiente de paz, sin perjudicar, ni dañar a ninguna persona.

En estos días el Colegio Nacional "Chordeleg", fue elegido para formar parte, del Bachillerato Internacional, lo cual exige mejorar totalmente la visión de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general; ya que es el único colegio Fiscal de la provincia del Azuay que poseería esta dignidad.

Para trabajar hacia la calificación del BI, se ha preocupado de gestionar para mejorar los laboratorios ya existentes, la biblioteca; es decir ha tomado cartas en

conseguir financiamiento para lograr el sueño de que el Cantón Chordeleg tenga un colegio con el tan anhelado Bachillerato Internacional.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

En la dimensión administrativa y financiera, lo llevan a cabo la Sra. Rectora conjuntamente con el Jefe Financiero, que en nuestro caso es el Colector; en la institución las actividades financiera se lo lleva de manera transparente y muy meticuloso, lo cual proyecta que, los valores están considerados a cada momento; pues así se puede entender en que se invierte y cómo se lo hace.

El Sr. Jefe financiero, siempre está predispuesto a guiar en todo lo que se refiere a las partidas económicas, gestionando, lo que sea necesario para lograr cubrir con las necesidades de la institución, imprimiendo un liderazgo, pues usualmente, está todo lo que se refiere a la parte de presupuestos muy específicos y entendibles.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

En la institución directamente la dimensión comunitaria, no está establecida;

Lo que se realiza es de manera esporádica, y de maneara aislada, en épocas especiales. Por lo que este trabajo, me da una luz, para proponer esta situación y buscar la manera de involucrarnos más en la comunidad.

4.1.3. Análisis FODA

Para estar en pleno conocimiento, de cómo está el desempeño y proyección de la Institución Educativa, podemos apoyarnos en diferentes metodologías, en esta oportunidad nos basaremos en el FODA.

Esta es una herramienta empírica, que ayuda a la toma de decisiones de manera acertada, para realizar los cambios necesarios y a tiempo, entonces, los resultados que se obtenga va ser muy acertadas.

Al analizar los componentes del método, observamos que tenemos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las componentes Fortalezas y Debilidades, son consideradas como variables controlables y las dos restantes corresponden a las variables no controlables. Entonces es necesario definir qué se entiende por cada uno de los componentes o siglas que conforman, el FODA.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.- La primera son aquellas potencialidades con las cuales cuenta una empresa, en nuestro caso son las fortalezas o cosas positivas que posee nuestra institución, es decir, son elementos que nos hacen diferentes de las demás instituciones.

Las debilidades, se asocia con los elementos de los cuales carece nuestra institución, en todos los ámbitos educativos; la debilidad, está en la unidad educativa.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.- las oportunidades se refieren a todo aquello que nos ofrece el entorno en el cual se desarrolla la institución, es decir son todos los aportes que provienen de las entidades locales y provinciales; así como también lo que puede ofrecer la comunidad. Las amenazas, se refieren a todo aquello que puede causar daño a la institución, esto viene de fuera de la misma.

4.1.3.3. MATRIZ FODA

En el FODA se aprecia las situaciones que surgen dentro de la institución así como lo que viene del entorno, pero el análisis se realiza con respecto a las dimensiones de la gestión, liderazgo y valores.

Por lo tanto se considerará en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aquellos aspectos que tengan mayor influencia en la formación de los educandos y que requieren mayor atención por parte de las autoridades, de manera que el desempeño de la institución alcance los estándares de calidad que hoy por hoy es una exigencia de la sociedad y de este mundo globalizado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena relación maestros estudiantes.	Apoyo de las entidades locales y seccionales como la Ilustre Municipalidad de Chordeleg, en la implementación de laboratorios.
Consejo estudiantil ejerce buen liderazgo	Pertenecer al Bachillerato Internacional
El liderazgo se aplica en las aulas por parte de los docentes.	
Infraestructura propia.	
Laboratorios adecuados	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Las decisiones se imponen, no hay socialización.	Centros de internet y juegos.
La comunicación no es de buena calidad.	Personas que expenden drogas.
Falta del Código de Convivencia.	
Escaso liderazgo y práctica de valores por parte de los padres de familiares en el hogar.	
Poca vivencia de valores en la institución.	

4.2. Resultados de encuesta y entrevista

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre:	Colegio Nacional "Chordeleg"	
Provincia:	Azúay	
Cantón:	Chordeleg	
Sector:	Urbano	
Dirección:	Juan Bautista Cobos y Gabriel Espinoza	
Teléfonos:	2223-280	2223-381
UTE:	5	
Zona:	"C"	
Sección:	Diurna	
Sostenimiento:	Fiscal	
Régimen:	Sierra.	
Modalidad:	Presencial.	

Bachillerato: Físico-Matemáticas y Químico-Biológicas.
Número: 909 estudiantes.

EQUIPO DIRECTIVO:

RECTORA: Lic. Cristina López V.
VICERRECTOR: Mgs. Eugenio Orellana G.
INSPECTOR GENERAL: Lic. Ubaldo Marín C.

4.2.1. De los directivos

Tabla 6.

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	1	20
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. Consejo Directivo	4	80
f. No contestan		

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

En esta tabla se observa, que en la institución educativa los equipos de trabajo son designados por El Consejo Directivo, para ello este considerará el perfil de los docentes y las necesidades presentes; por otro lado los coordinadores de áreas no desempeñan esa función, ya que ellos son elegidos para guiar a los docentes que conforman las áreas, por lo que deben enviar informes de desempeño. Además se aprecia que el trabajo de manera individual no tiene aceptación.

Tabla 7.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	80
c. Valor y tiempo empleado en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

El tamaño de la institución, se lo asigna en función de los resultados que se obtienen en el colegio Nacional “Chordeleg”, pues esto depende del trabajo que realizan todos los miembros de la comunidad, desde las mismas autoridades; ya que cada integrante tiene su función y cumple su rol, es decir, está adecuadamente estructurado, en virtud de esto existen guías de curso; jefes de áreas, presidentes de las diferentes comisiones, etc. A pesar de que el centro educativo ofrece el servicio a 909 educandos con un personal 45 se observa que han tenido éxito, por el empeño y entrega de cada uno.

Tabla 8.

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

	f	%
a. Sí	4	80
b. No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta directa

laboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

El desempeño de los miembros de la comunidad educativa, en las diferentes actividades como académicas, sociales culturales y deportivas; se realizan cobijados por las normas que están claramente establecidas, puesto que si no se diera cumplimiento a ellos existe normativas también para la negligencia administrativa, docente y de servicios.

Tabla 9.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

	f	%
a. Sí	2	40
b. No	3	60
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

En esta tabla se evidencia que la toma de decisiones, está buscando la tendencia democrática y consensuada, pues en el análisis de los documentos existentes se observó que en el pasado las decisiones se lo hacía de manera autoritaria, pero ello está cambiando, ya que para llegar a la excelencia debe existir involucramiento de todo el personal del colegio.

Tabla 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

	f	%
a. Sí	1	20
b. No	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Se observa que cuando se hace presenta un conflicto, no se apoya en los demás miembros de la comunidad; sino que se procede a buscar una solución inmediata por parte de las autoridades, lo que se deduce que si algún miembro de la comunidad educativa tiene un problema sea cual fuere debe estar en la capacidad de enfrentarlo.

Tabla 11.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO PROMUEVE

Orden		SIEMPRE		A VECES	
		f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	60	2	40
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	80	1	20
c	La capacidad continua de los docentes	4	80	1	20
d	Trabajo en equipo	2	40	3	60
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20	4	80
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas	3	60	2	40
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic .María Mercedes Lazo C.

En esta tabla se observa que para llegar a los estándares de calidad que la sociedad exige, las autoridades están convencidas, que únicamente se logrará este objetivo, si los docentes reciben continuamente actualización y perfeccionamiento académico, ya que en éstos últimos años la tecnología avanza a pasos agigantados, por lo que la educación no puede quedar resagada; pero ello se logrará conjuntamente con el aporte de los padres de familia en las diferentes actividades que lleva a cabo la institución. Sin embargo hay que dar espacio también a el trabajo en equipo ya que en la institución se lo grupalmente o individualmente, pues si todos trabajan conjuntamente hay menos inversión de tiempo y energía. Por otro lado hay que potenciar la delegación de autoridad a los jefes de grupo, sino tendría sentido la asignación.

Tabla 12.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden		SI		EN PARTE		NO		NO CONTESTAN	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	60	2	40				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40	3	60				
c	Se adquiere a través de la experiencia	4	80	1	20				
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	20	4	40	1	20	1	20
e	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión	4	80	2	20				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Las autoridades han observado que el liderazgo, que cada actor ejerce dentro de la institución, es el resultado de la experiencia y de la formación académica que día a día va innovando la forma de pensar; lo que ha llevado a desplegar un liderazgo más democrático con la intervención de todos los integrantes, pero es necesario fundamentarse dentro de un marco teórico para no hacerlo de manera empírica.

Tabla 13.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	80	1	20		
b	La disminución del número de estudiantes	2	40	2	40	1	20
c	La mejora de los mecanismos de control	4	80	1	20		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	60	2	40		

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

La mejora del desempeño se fundamenta en los resultados, obtenidos en evaluaciones aplicadas a docentes, realizada por la segunda autoridad del plantel, ya que esos parámetros sirven para buscar soluciones a problemas académicos existentes; así como también la comisión técnico pedagógico se encarga de obtener información, acerca del rendimiento tanto de docentes como de educandos. Por otro lado otro filtro de calidad que se observa dentro de la institución, es el número de estudiantes que ingresan a las diferentes universidades. Quizás a todo el empeño que entregan los docentes, lo que no ayuda es el número de estudiantes por aula.

Tabla 14.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden		SI		A VECES		NO	
		f	%	f	%	f	%
a	Dirección (Director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.					5	100
b	De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica, etc.					5	100
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador.	3	60	2	40		
d	Técnica (departamentos, equipos, docentes, etc)	4	80	1	20		
e	De dirección (Rector/a), Gobierno estudiantil, Consejo Directivo	5	100				
f	De gestión (Secretaria, Vicerrector, Colector) y Comisión de Finanzas y Control interno	5	100				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

En la tabla que precede se observa, que la institución está apegada a las normativas legales preestablecidas, por el ministerio del ramo; esto es que en ella existe y está coordinada por el Consejo directivo, Consejo Estudiantil, cuenta con sus respectivos departamentos de apoyo, para su correcto desenvolvimiento, entonces está muy estructurado cumpliendo cada uno sus funciones, en bien de la comunidad general.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTAN	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de educandos	4	80	1	20				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	100						
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80	1	20				
d	Coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los educandos	4	80	1	20				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Los equipos que se desempeñan en la gestión pedagógica están involucrados, bajo el liderazgo del Sr. Vicerrector, quien motiva a una buena comunicación, cumpliendo la función de mediador en los diferentes problemas, para ello él ha tenido que actuar no como la persona que lo sabe todo, sino como aquella que está dispuesta guiar y apoyar; es decir convertirse en uno más de los docentes; ya que se deduce que todo el grupo trabajo como una sola persona.

Tabla 16.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	80	1	20
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos planes y programaciones de la institución	4	80	1	20
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	4	80	1	20
d	Mantener actualizada la metodología	4	80	1	20
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	60	2	40
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	20	4	80
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	80	1	20
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	80	1	20
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

En la tabla se observa que el Colegio Nacional Chordeleg, está empeñado en cumplir a carta cabal su misión, para la que fue creada; existe involucramiento de todos los departamentos, con la exigencia de que siempre se esté investigando de manera que en su accionar se innove y se fortalezca las debilidades, en este caso se debe hacer una reconsideración en el departamento del DOBE, para que su desempeño sea de mayor provecho para la comunidad educativa, y por otro lado debe existir un departamento o persona encargada de hacer un archivo con el apoyo de la tecnología en el cual se guarde todo suceso de la institución.

Tabla 17.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	80	1	20

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

La persona que se desempeña como director pedagógico, está conciente de que la función de él, es justamente de proponer soluciones a los problemas tanto de enseñanza como de aprendizaje, conjuntamente con los Jefes de Área, y directamente con los docentes, contemplando siempre la realidad, en la que se se desenvuelve la institución.

Tabla 18.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	20	4	80
b	Plan estratégico	4	80	1	20
c	Plan operativo	4	80	1	20
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Como se analizó anteriormente el accionar del colegio se fundamenta en el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual, los mismos que son elaborados en equipos de trabajo y socializados para que todos tengan conocimiento de sus responsabilidades, de ellos surgen las necesidades de capacitación que la institución también lo está actualmente cubriendo, haciendo uso de las capacitaciones

proporcionadas por el ministerio, pero en cuanto a la reingeniería de procesos, se está considerando.

4.4.2. De los docentes

Tabla 19.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTAN	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	28	11	44	5	20	2	8
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización.	18	72	7	28				
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante.	14	56	9	36	1	4	1	4
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 cívica-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	24	17	68			2	8
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	4	23	92	1	4		
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	11	44	14	56				
7. En el producto de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiantado.	18	72	7	28				
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	19	76	5	20		
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	8	14	56	9	36		
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.	1	4	14	56	10	40		
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	9	36	16	64				
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	14	56	11	44				
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	60	9	36	1	4		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	16	64	9	36				
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	48	13	52				
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	24	19	76				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

A partir de esta tabla se deduce que el trabajo en equipos y por área si se lo hace, pero existe una preocupación con respecto a la parte investigativa, de los docentes y estudiantes pues se debe fortalecer, pero los parámetros que deben tomar atención son los que hacen referencia al pesimismo, al hecho de cambiar de manera de llevar a cabo las actividades académicas tanto en los docentes y padres de familia, ya que la educación es una de las actividades más dinámicas que existe, para ello se debe aprovechar del compromiso que se da y a través de un liderazgo consensuado.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 20.

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	10	50				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	15	10	50	6	30	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	16	80	1	5		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30	5	25	7	35	2	10
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	11	55	1	5	6	30	2	10
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en " valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	9	45	7	35	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen.	3	15	13	65	4	20	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	9	45	2	10		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10	3	15	4	20	11	55
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	17	85	3	15				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	6	30	13	65	1	5		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	8	40	11	55	1	5		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	10	50	10	50				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	16	80	3	15	1	5		

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

A pesar de que cada docente dentro del aula ejerce un liderazgo, se debe tener muy en cuenta la opinión de los estudiantes, ya que cada uno es un ser diferente, entonces es necesario priorizar las necesidades individuales y no considerarlos como un todo, además se debe contemplar dentro de cada hora clase la motivación de manera de salir de la rutina.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21.

GESTIÓN REALIZADAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL CENTRO

ORDEN	SITUACIÓN	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTAN	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Las autoridades planifican actividades para lograr mejorar la infraestructura de la institución	14	93	1	7				
b	Las autoridades del plantel buscan mejorar la calidad educativa con el fin de lograr ciudadanos éticos	13	86	1	7			1	7
c	Las autoridades garantizan la seguridad, en la institución para evitar accidentes (cerramiento, extintores de incendio)	10	66	3	20	1	7	1	7
d	Coordinan actividades dirigidas a padres de familia de manera que fortalezcan la formación integral de los estudiantes en los hogares	4	26	9	60	1	7	1	7
e	Los docentes están en contacto con los padres de familia, para gestionar acciones con el fin de mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje en el aula	9	60	4	26	1	7	1	7
f	Los maestros buscan soluciones a problemas inherentes a la proyección de estudios superiores y su inserción en la vida	14	93					1	7

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Los padres de familia, están un tanto conformes por el desempeño de las autoridades y docentes de la institución, pero requieren que se haga énfasis que la educación no está en la responsabilidad únicamente de llenar hojas y hojas de

cuadernos, sino de prepararlos para la vida, pues existe debilidad en aquello que los hijos ayuden en casa, pero también exigen mayor involucramiento con los padres de familia. Pues en la educación la intercomunicación es muy saludable.

Tabla 22

LAS AUTORIDADES EJERCEN LIDERAZGO

SITUACIÓN	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTAN	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Las autoridades conducen el accionar del colegio de manera consensuada con los padres de familia	10	66	3	20	1	7	1	7
En la resolución de problemas con los educandos las autoridades adoptan una posición imparcial	5	33	7	47	1	7	2	13
Las autoridades apoyan a los padres de familia en situaciones de gran dificultad, a través del departamento de Orientación Vocacional	9	60	4	26	1	7	1	7
Las proyecciones de la institución hacia el Cantón y sus alrededores, es de mucha aceptación	13	86	1	7	1	7		
Los docentes de la institución guían a los educandos de manera acertada en determinados sucesos	10	66	3	20	1	7	1	7
Los estudiantes socializan en casa lo que acontece en el ámbito educativo	6	40	9	60				
Los docentes reflejan personalidades equilibradas y aceptan los errores cometidos por ellos de manera natural	4	26	9	60	1	7	1	7
Los docentes fomentan actividades que permiten vislumbrar cambios en el desempeño de los educandos	13	86	1	7	1	7		

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

A pesar de que la óptica de los padres de familia, de que el prestigio del colegio dentro del cantón es muy aceptado; sin embargo; existe posibilidad de mejorar porque las exigencias en el campo educativo cada día es mucho mayor, sobre todo en cuestiones de desempeño de los educandos en la universidad.

Tabla 23.

EN LA INSTITUCIÓN AUTORIDADES Y DOCENTES PRACTICAN VALORES

ORDEN	SITUACIÓN	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Las autoridades en todo su accionar lo hacen de manera honesta, transparente en bien de los educandos y de la comunidad en general	13	87	2	13		
b	Los docentes son coherentes en su desempeño, es decir, practican lo que profesan	11	73	4	27		
c	Las autoridades llaman a reflexionar cuando ocurren situaciones en las cuales se ponen en riesgo la práctica en valores	10	67	3	20	2	13
d	Los docentes en el aula toman correctivos cuando las actitudes se alejan de las normas y principios del buen vivir	12	80	3	20		
e	Se sienten satisfechos con los cambios que presentan en casa los educandos en pro de actuar como seres humanos verdaderos	13	87	2	13		
f	Los maestros solicitan el apoyo de los padres de familia para que en casa practiquen lo asimilado en el aula	10	67	4	27	1	6

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

Como en la tabla anterior a pesar de haber recibido todo el apoyo de parte de los padres de familia, el colegio debe continuar avanzando hasta convertirse un ente emulador no solo del cantón y de la zona 6, sino de la provincia del Azuay, para ello se debe seguir trabajando mancomunadamente entre todos los actores de la institución.

Es fundamental aprovechar el apoyo de las autoridades cantonales y en especial de los padres de familia ya que ellos son un pilar fundamental para la educación.

4.3. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2.

Nro	Pregunta	Respuesta	f	Respuesta	f
		Positiva		Débil	
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	4	80	1	20
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.	3	60	2	40
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?.	4	80	1	20
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiante?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y educandos?.	3	60	2	40
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?.	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lic. María Mercedes Lazo C.

La mayoría de las autoridades entrevistadas afirman y están en conocimiento de cómo debe ser la actitud y accionar de cada uno de los docentes, pero al momento de ponerlo en práctica existe una incoherencia.

De todos los instrumentos aplicados y documentos analizados, se deduce que la gestión administrativa está por buen camino; ya que se cuenta con el apoyo de las entidades gubernamentales, locales y padres de familia; logrando de esta manera ambientes físicos eficientes; pero lo que hace referencia, a la gestión pedagógica, a pesar de contar, con una alta iniciativa de parte de la segunda autoridad de la institución, no existe el compromiso y responsabilidad de algunos compañeros; ya que

se muestran renuentes y ecépticos a cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje; lo cual evidencia que existe una mala comunicación, ya que generalmente las partes involucradas tratan de imponer opiniones sin respetar las ajenas; además a ésta situación se suma, la opinión de los docentes, quienes consideran que no existe coherencia, en el desempeño de los docentes y autoridades de la institución, ya que se dice una cosa y se hace otra. Lo anterior se contrapone con las opiniones de educandos y padres de familia, quienes consideran al proceso de liderazgo en la institución como aceptable.

La falta de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, tanto en la institución y hogar, está en estrecha relación con el liderazgo y de manera concreta con la práctica y vivencia de valores.

4.4. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.		
Escaso liderazgo por parte de los padres y madres de familia, en las actividades extracurriculares y en la práctica de valores.	Migración Hogares disfuncionales Poca concienciación por parte de los padres de familia sobre sus obligaciones.	Baja autoestima, los educandos no tienen confianza en sus padres Los estudiantes hacen un hábito de la copia. Asisten al colegio para pasar el tiempo y provocar la indisciplina.
Problema 2.		
Cuando el administrador o rector toma una decisión lo hace unilateralmente, sin considerar el sentir colectivo	No se respeta las opiniones ajenas Poco grado de tolerancia. Mala comunicación Una actitud contraria al consenso	Existe malos entendidos que fraccionan el ambiente educativo Se hieren las susceptibilidades de los miembros de la institución Resistencia al momento de instrumentar una decisión. Los objetivos no se pueden llevar a cabo por los desacuerdos insalvables. Formación de grupos.
Problema 3.		
Las autoridades y docentes no son coherentes entre lo que hacen y dicen, los valores no se aplican en su totalidad.	La influencia del entorno Nunca se habla de manera honesta y sincera Se actúa de acuerdo a las convenciones.	Poca calidad moral para pedir a los educandos la práctica de valores. La credibilidad no es la mejor Existen sentimientos encontrados, ya que no sabemos como actuar

5. DISCUSIÓN

De las diferentes encuestas aplicadas a directivos, docentes, padres de familia, educandos y la entrevista aplicada a las autoridades, así como de los documentos analizados y en apoyo al marco teórico; se deduce que las actividades, en el campo de gestión, lo lidera la Sra. Rectora conjuntamente con el Consejo Directivo; lo cual implica que los directivos están totalmente involucrados en lograr mejorar la infraestructura, espacios físicos, laboratorios, ambientes de recreación; mediante la búsqueda de financiamiento, lo cual se puede evidenciar en las tablas 6 y 21; obteniendo un 80% el apoyo, 93% respectivamente; las mismas que a la luz de la teorías sobre gestión administrativa, se entiende que para obtener logros educativos, se debe garantizar el adecuado funcionamiento de la institución; lo cual demuestra, que la importancia de la gestión o la función para la que nació se está efectivizando; ya que en sus inicios la gestión educativa, estaba relacionada; únicamente con el hecho de hacer cumplir, el proceso de transmisión de conocimientos y a la aplicación de programas rígidos; sin considerar al educando como un ser activo, creador, crítico; que necesita un ambiente seguro y agradable apoyados en los avances tecnológicos. Lo que antecede se observa integrado en el FODA, como una fortaleza, ya que existe una excelente relación conjuntamente entre autoridades cantonales y nacionales, para obtener infraestructura de acuerdo al crecimiento de y requerimiento del servicio educativo en el cantón. En el documento de autoevaluación se observa que se confirma lo anterior.

En cuanto a la administración y dirección lo realiza la autoridad máxima, con el apoyo de entidades cantonales, provinciales y nacionales; así como también con la asistencia de algunos docentes.

La organización se lo hace considerando fundamentalmente el diseño de puestos a través de roles, que están previamente establecidos por los mandos superiores y Consejo directivo, obteniendo excelentes resultados; lo cual que se puede observar en la tabulación de las encuestas, correspondientes a las tablas 6, 8 y

14; pues cada miembro de la institución desempeña su rol de manera muy profesional, ya que las conductas, destrezas y habilidades están de acuerdo a la función, lo cual se evalúa a través de sus respectivos logros en cada departamento de la institución, lo cual está relacionado de manera implícita con el liderazgo.

El equipo didáctico y junta de profesores en el centro educativo, son los que se encargan de buscar acciones para mejorar el clima laboral, lo cual ha obtenido un porcentaje del 100%, en el indicador siempre; como se puede apreciar en la tabla 15; por otro lado también la coordinación de actividades para mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje ha sido merecedor de un 80% en el indicador siempre, lo cual confirma una vez más, que manejar una institución empleando los roles es muy importante. Es punto clave para mejorar aún más la gestión pedagógica, es que la misma se dé bajo estándares de calidad, que actualmente el Ministerio de Educación, lo está aplicando en todas las instituciones educativas nacionales, lo que implica que el educando debe estar preparado para la vida, ya que se planificará en función de las necesidades de los educandos, de manera individual, respetando las tendencias sociales, políticas y culturales; creando una malla curricular personalizada, adaptada a sus necesidades y entorno.

En determinadas situaciones, se deduce que el Consejo Directivo se proyectan hacia los demás de una manera cohesionada y sólida, aun cuando en su interior haya conflictos, lo cual implica que existe un liderazgo; puesto que la influencia que ejercen sobre los demás compañeros es positiva, lo cual permite avanzar con paso firme en los objetivos trazados, pero sobre todo, están dispuestos a involucrarse en los cambios, para lo cual se aplica estrategias de motivaciones.

Como el Consejo Directivo está constituido por cinco personas, entonces cada una ejerce liderazgo democrático, carismático y orientador; ésta deducción se hace en base de la tabla 6, que tiene un porcentaje de 80% pero sobre todo coinciden, que es mejor involucrar a los docentes en la toma de decisión, de manera que la instrumentación de la misma se lo haga de manera rápida; sin pérdida de energía, para ello se ha considera las fortalezas y debilidades de cada miembro de la comunidad educativa, lo cual incrementa el reconocimiento de la institución educativa, el

desempeño de los miembros del Consejo Directivo, potenciando el grado de credibilidad del mismo frente a docentes, educandos, padres de familia y comunidad .

Es necesario considerar también la gestión pedagógica, la que es ejecutada por el Sr. Vicerrector y la comisión Técnico-Pedagógica, ya que una de las funciones de esta autoridad, es la de empeñarse en implementar estrategias activas, para producir un aprendizaje significativo, basadas en paradigmas que exigen el desarrollo de educandos que respondan a los requerimientos de la sociedad; esto es, seres críticos reflexivos, que respeten la naturaleza así como también tolerantes a las diferentes culturas, generando de esta manera personas capaces de crear un mundo de paz con igualdad, equidad y de mucha calidad; lo anterior se puede afirmar en base a los instrumentos aplicados, los mismos que reflejan que existe un liderazgo y gestión académica en una frecuencia de 16 de 25, para el indicador siempre, esto se observa en la tabla 19.

El aspecto anterior ha sido política de la gestión pedagógica, el fomentar y asesorar la aplicación del Plan Institucional Estratégico, Plan Operativo Anual, las Planificaciones de Unidades y del Plan de Clase. Lo cual en base a las encuestas aplicadas a los directivos se ha obtenido un puntaje del 80% en la tabla 18 y lo que aún no se ha considera es la reingeniería la cual permitiría un cambio total en los procesos pedagógicos, ya que solamente obtuvo un resultado de 20%, ya que para lograr cambios profundos en la institución se debe realizar una reingeniería en todos los departamentos y planificaciones, lo cual está en íntima relación con el liderazgo y valores, puesto que cada uno debe desempeñarse con calidad.

Según mi criterio la reingeniería de procesos, tabla 18; está íntimamente ligada con la actividad de investigación, la cual en el Colegio Nacional "Chordeleg" no se lo desarrolla, tabla 19; ya que en la encuesta alcanza un porcentaje de un 68% en el indicador que a veces se la promueve, lo cual requiere una urgente reconsideración con el aporte y participación activa de los padres de familia en el proceso educativo, que en nuestra centro educativo se encuentra como una gran debilidad, en el FODA; todo lo anterior tiene estrecha vinculación con la gestión, liderazgo y valores, ya que es necesario que alguien tome la iniciativa de cambio, ya que las innovaciones se debe realizar en todos los departamentos.

Como es de dominio general toda institución educativa, es considerada como organización y debido a su grado de complejidad, si se cambia una parte de ella, provoca un cambio en toda su estructura, en la tabla 20, se observa que el liderazgo conductual que ejerce cada uno de los docentes dentro y fuera del aula; está proyectado para lograr un desempeño con un alto rendimiento académico, considerando, las diferentes opiniones de los educandos; a fin de planificar una currícula, estrategias y metodologías que cubran las diferencias individuales, para producir un aprendizaje significativo; lo cual alcanza un 80%, ya que contempla a los educandos como seres únicos e irrepetibles, a través de un liderazgo democrático, orientador, carismático; lo cual provoca un cambio de actitud tanto en el accionar dentro del colegio, y en el hogar, lo anterior se puede evidenciar en la tabla 23; obteniendo un 87% en el indicador siempre. Por otro lado, existe un número reducido de estudiantes que consideran que los maestros no toman en cuenta sus diferentes ideas, lo cual lleva a plantear la búsqueda de estrategias; para que el liderazgo sea aceptado de manera general sin lesionar a ningún miembro de la comunidad educativa, esto se debe basar o desarrollarse apoyándose en el fundamento teórico de valores, tales como la honestidad, integridad y equilibrio; lo que provoca cambios en la forma de actuar.

Pero un aspecto que no apoya a la misión anterior es que generalmente los maestros rara vez aplican ideas nuevas en el proceso de enseñanza, ya que muchos de ellos se mantienen, en la educación tradicionalista en donde es el docente el centro de todo; y el estudiante solo es un receptor de toda la información; tabla 20, ésta declaración dentro de la encuesta, ha obtenido 35% de porcentaje en el indicador, que están de acuerdo y un 25% consideran que si se lo lleva a cabo. A esto debemos adicionar que una de las debilidades de los directivos, docentes, es la falta o la poca aplicación de la práctica de valores, tabla 19; ya que en muchas ocasiones la forma de actuar, de los que hacemos educación está en función de intereses, amistades o de lograr ascender en los roles así como también de quedar bien ante determinadas personas; lo cual es preocupante ya que al no practicar valores, no tenemos la calidad moral para exigir a nuestros educandos que sean éticos. Ésta dimensión en las encuestas obtuvo un 76% en que a veces se aplican. Este aspecto es de suma importancia ya que en el aula no debemos únicamente preocuparnos de la parte

cognitiva, sino también de la parte afectiva, emocional, social y del entorno de los educandos, ya que lo ético para los maestros no es sólo lograr seres que únicamente sean técnicos sino que sean solidarios, respetuosos, honestos, es decir practiquen valores, virtudes y principios, pues la ausencia de los mismos provocan seres humanos falsos que buscan avanzar en la educación de manera fraudulenta, a través de la copia, del plagio, engaño; lo cual no permite alcanzar los objetivos planteados por el centro educativo, y por lo tanto son seres que no son capaces de modificar el entorno en el cual están inmersos.

A pesar de que en el colegio según las encuestas afirman que el 40% de las actividades se lleva a cabo en equipo siempre y un 60% se lo hace a veces; se presenta un problema preocupante muy profundo, tabla 18.

En el FODA, se analiza aquello que hace referencia a la toma de decisiones, que en muchas ocasiones han causado grandes controversias y dificultades generando trabas, para conseguir los objetivos planteados en las diferentes planificaciones. En la institución se puede observar que la ausencia de un grupo de toma de decisiones, que acompañe a la autoridad máxima; ha provocado la percepción de que las decisiones, se lo hace de manera unilateral; causando una ruptura en la comunicación, resentimientos, malos entendidos y sobre todo pérdida de valores; creando un clima laboral en ciertos momentos desagradables, nada favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Entonces como una consecuencia directa, a lo que antecede existe la formación de grupos: uno que está a favor de la Sra. Rectora, otro que es antagónico y el tercero que está presto a trabajar en bien de la comunidad, de manera imparcial, únicamente motivados por el deseo de mejorar la educación y por consecuencia la sociedad, la misma cambia aceleradamente en función de los avances de la ciencia y tecnología.

Cuando se analiza la tabla 11, la dimensión de la delegación de autoridad a los grupos de decisión, dentro del Colegio Nacional Chordeleg; se deduce que es muy limitada, ya que se obtuvo una frecuencia de 3 de 5 lo que equivale al 60% en el indicador a veces y el 40% corresponde al indicador siempre, esto implica que las

autoridades no tienen confianza en la capacidad de liderazgo y valores, lo cual provoca que las decisiones sean unilaterales, situación es repetitiva en varias encuestas.

De la experiencia y por el proceso de formación en la cual estoy inmersa manifiesto, para que la aplicación de una decisión, no se la considere como una imposición, es conveniente involucrar a los docentes, en la toma de decisiones; de manera que al momento de instrumentar la misma no exista resistencia y se lo haga muy eficientemente, optimizando los recursos, tiempo y energía, considerando las fortalezas y debilidades de cada miembro de la comunidad educativa.

De acuerdo a los estudios realizados, por muchos autores coinciden que; en una organización educativa, es primordial considerar la toma de decisiones, ya que ella permitirá elegir la alternativa correcta, lo cual incrementará el reconocimiento de la institución educativa, el desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, potenciando de esta forma el grado de credibilidad frente a los educandos, padres de familia y comunidad en general.

En estos días nuestra autoridad con las sugerencias del Sr. Vicerrector y demás docentes, está adoptando una actitud más flexible, ya que ha visto la necesidad de formar grupos para la toma de decisiones, lo cual refleja que está dispuesta al cambio, y comparando con la encuesta, tabla 12; realizada sobre las habilidades que debe poseer una persona que dirige una organización se deriva que éstas habilidades se adquiere con la experiencia combinas con la capacitación en la que desarrollan paralelamente la práctica y teoría, y algunos encuestados incluso piensan que son innatas, personalmente creo que es la experiencia quien tiene un mayor grado de influencia así como también el grado de preparación académica que se lo va realizando; lo que exige que las autoridades, profesores y educandos opten por una línea de liderazgo, lo cual permitirá la excelencia educativa.

Es fundamental apoyarse en la fortalezas, que se presenta en la institución, para lograr cambios profundos, ya que se ha observado que es necesario una reingeniería de procesos, con lo cual se puede modificar todo aquello que impide la excelencia académica, que el centro educativo debe ofrecer a la comunidad para lograr un crecimiento en los educandos que pronto serán actores de la sociedad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

- El liderazgo que ejerce actualmente las autoridades en la institución, busca la integración de los docentes, de forma que las decisiones sean consensuadas, lo cual fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El trabajo cooperativo, y en equipo; se está llevando a cabo en las diferentes departamentos y áreas, para ello se implementó eventos que resalten los ejes transversales, de manera que exista trabajo en equipo.
- La gestión pedagógica se enmarca en la búsqueda de las necesidades de la institución de manera de cumplir con el perfil de la comunidad educativa, haciendo hincapié en los valores sobre todo en el respeto y tolerancia a las ideas ajenas, a través de debates y conversatorios.
- Los docentes de la institución, poco a poco han fortalecido el liderazgo, prueba de ello algunos son facilitadores en los diferentes cursos realizados por el Ministerio de Educación a través del Sí profe, pero podrían acceder en un número mayor si se logrará ser buenos comunicadores.
- Existe flexibilidad en la mayoría de los miembros de la comunidad educativa para aplicar una reingeniería de procesos en bien de lo juventud Chordelense, mediante la elaboración de políticas de evaluación, de políticas lingüísticas y de probidad académica.
- El proyecto para mejorar la comunicación se consideró en el Plan Operativo Anual, a través de micro proyectos como: conversatorios, conferencias, talleres, actualmente se está realizando jueves de lecturas, con parámetros determinados para fortalecer espacios de diálogo y opinión.

RECOMENDACIONES:

- En base al análisis realizado en varias teorías sobre el liderazgo, se sugiere a las autoridades máximas de la institución; propiciar espacios en donde se puede debatir sobre diversos temas, propiciando de esta manera la intercomunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Fortalecer y apoyar, el trabajo en equipo que ya se viene realizando por parte del Sr. Vicerrector, para que se siga innovando a través de los proyectos y micro proyectos en las diferentes áreas de estudio.
- Involucrar a todo el personal en la toma de decisiones, para que no exista resistencia al momento de instrumentar, pues de acuerdo a fundamentos teóricos, es mejor considerar las opiniones de varias personas, que forman parte de un grupo, que de una sola.
- Aprovechar y potenciar la actitud de cambio de cada miembro de la comunidad educativa para aplicar la reingeniería.

7. PROPUESTA DE MEJORA

En función del problema que surge en el análisis del FODA y en las encuestas, se refiere a la falta de la práctica de valores, lo cual provoca resistencia al momento de instrumentar una decisión, pues consideran que se la ha tomado de manera unilateral sin ser transparentes, honestos o simplemente bajo la hegemonía de un grupo minoritario, entonces es primordial, plantear una propuesta la cual permita, implementar talleres, conferencias, conversatorios y convivencias; para mejorar la comunicación educativa y de esta manera lograr la formación de equipos de trabajo y de toma de decisiones éticos eficientes y eficaces, basados fundamentalmente en dos valores el respeto y la tolerancia a ideas ajenas. Para que esta propuesta tenga el éxito deseado se requiere de una reflexión sobre el caos que vive la sociedad actual.

7.1. Título de la propuesta.

Mejorar el proceso de comunicación entre los miembros del Colegio Nacional “Chordeleg”, para que la toma de decisiones, se realice de manera democrática, en base del respeto y tolerancia a las opiniones ajenas.

7.2. Justificación

Del análisis del FODA y de los resultados de las encuestas se evidencia que el liderazgo dentro del Colegio Nacional Chordeleg se viene llevando a cabo, pero la poca práctica de valores de manera colectiva dificulta la instrumentación de una decisión tomada, lo cual provoca que la comunicación se interrumpa y se presenta el caos, emisiones de juicios sin fundamentos, la creencia de que se les persigue, además se hieren susceptibilidades; todo lo anterior impide llegar a los objetivos establecidos en las diferentes planificaciones, y por consiguiente lograr la misión de formar estudiantes críticos, discursivos humanos, conscientes y productivos; respetuosos de la interculturalidad generando un mundo de paz.

Se plantea buscar estrategias, para mejorar la calidad de la comunicación; ya que en septiembre de 2012, se implementará en el Colegio Nacional “Chordeleg”, EL BACHILLERATO INTERNACIONAL, con el Programa del Diploma, para los jóvenes comprendidos entre 16 y 19 años de edad, por lo que esta propuesta, es de mucho aporte, ya que facilitará la comunicación con los maestros que se desempeñarán en el BI, con la expectativa de cumplir con los estándares de calidad.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.1. Objetivo General.

- Desarrollar talleres y conversatorios sobre comunicación educativa y formación de grupos para la toma de decisiones, como herramienta eficaz en el desempeño directivo y docente, mediante el involucramiento respetuoso, tolerante y práctico, para potenciar las relaciones interpersonales y de calidad educativa.

7.3.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Fortalecer a mediano plazo la comunicación, en el colegio Nacional “Chordeleg”, mediante la aplicación de un taller de comunicación educativa; para que la aceptación de los argumentos entre educandos y docentes se lo haga con respeto y tolerancia.
- ✓ Aplicar de manera paralela al objetivo anterior, estrategias de trabajo cooperativo y en equipo; en las diferentes áreas de estudio, fomentando la solidaridad entre los pares, evidenciando la cohesión en las diferentes actividades sociales culturales y deportivas.
- ✓ Realizar posteriormente, mesas redondas sobre la toma de decisiones mediante lectura comprensiva, apoyando de esta manera la argumentación de la alternativa elegida, logrando maestros y estudiantes, capaces de tomar una decisión con confianza y seguridad.

7.4. Actividades

- Recordar a la Sra. Rectora el compromiso adquirido para permitir desarrollar la propuesta, mediante un oficio.
- Solicitar al Sr. Vicerrector un espacio para la aplicación, y solicitar el material de apoyo tecnológico.
- Planificar el taller, y recolectar información sobre la comunicación educativa y toma de decisiones, para socializar con el personal administrativo, docente y de servicios. Así como el taller se lo hará en grupo de cinco docentes.
- Preparar y motivar al personal docente, administrativo y de servicios para lograr una participación activa en el taller y mesas redondas, a través de circulares, para comprometerles en la presente propuesta, luego de que conozcan los resultados de la investigación.

- Aplicar la Programación Neuro Lingüística a través de la Lúdica, usando el juego de las cuerdas bajas, de manera de mejorar la comunicación, el liderazgo.
- Ejecución de la propuesta con el apoyo de los docentes y administrativos que están cursando estudios de Gerencia y Liderazgo educacional.
- Evaluación de la propuesta mediante el desempeño y actitud de las autoridades y docentes al momento de designar y aplicar las decisiones.

7.5. Localización y cobertura espacial.

Estadio, Biblioteca, Vicerrectorado y demás departamentos que apoyen a la propuesta.

7.6. Población objetivo.

Personal docente, administrativo y de servicios de manera directa y toda la comunidad educativa indirectamente.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

- Humanos.

Maestrante, docentes involucrados en el estudio de Gestión y Liderazgo Educativo, autoridades, docentes personal de servicios.

- Tecnológicos.

Computador, proyector de imágenes, material audio-visual.

- Materiales.

Cuerdas, Material de oficina y escritorio, Texto de comunicación educativa y de Toma de decisiones.

Físicos.

Estadio, Oficinas y departamentos del Colegio Nacional “Chordeleg”

- Económicos.

Autogestión conjuntamente con la autoridad y el Comité Central de padres de familia, y la colaboración de los docentes.

- Organizacionales.

Ubicar la propuesta en el Plan Curricular Institucional.

Establecer las funciones y jerarquías de la responsable y de los colaboradores.

7.8. Presupuesto

Debido a que la propuesta se realizará, con los recursos materiales, físicos, tecnológicos y sobre todo con el apoyo de los docentes de la misma institución, entonces, más bien el costo será cualitativo, en caso de requerir apoyo económico se lo hará al Comité Central de Padres de Familia.

7.9. Cronograma

En el siguiente cronograma se especifica los responsables y el tiempo en el cual se va a desarrollar cada una de las actividades anteriormente anotadas; para ello con anterioridad se debe preparar todo el material necesario, pero sobre todo con el apoyo de las autoridades y de los miembros de la comunidad educativa.

Para todo cambio llega el momento en el cual hay que emprenderlo, caso contrario toda investigación será improductiva.

Actividades	Responsables	Abril	Mayo	Agosto	Septiem	Octubre	Nov/ Dic.
Oficio para recodar el compromiso adquirido	Maestrante	x					
Oficio para solo citar un tiempo para aplicación	Maestrante	x					
Planificación del taller	Maestrante y Vicerrector.		x				
Recolección de información	Docentes que cursan la maestría.		x				
Motivación al personal docente y de servicios	Jefes de área Comisión Técnico Pedagógico		x				
Socialización de la propuesta a la comunidad educativa	Maestrante			x			
Aplicación de la programación Neuro lingüística					x		
Ejecución de la propuesta	Maestrante Comunidad educativa					x	
Evaluación de la propuesta	Autoridades del colegio						permanente

8. BIBLIOGRAFÍA

- 1) AGUIRRE, Fausto. (2009), Guía didáctica, Comunicación Educativa, Editorial UTPL, Loja.
- 2)
- 3) ALVAREZ Gálvez, Luz. (2010), Guía didáctica, Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos, Editorial UTPL, Loja.
- 4)

- 5) ALVAREZ Gálvez, Luz. (2010), Guía didáctica, Toma de Decisiones, Editorial UTPL, Loja.
- 6) ALVAREZ, Manuel; SANTOS, Monserrat. (1996). Dirección de Centros Educativos: Gestión por proyectos. Escuela Española. España.
- 7) ARIAS, Fernando. (1979). Administración de Recursos Humanos. México.
- 8) BAROJAS Weber, Jorge.(2000).Gestión del Conocimiento organizacional en educación. México. D.F.
- 9) CARRILLO, Sandra (2005). La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. McGraw-Hill. México.
- 10) CHIAVENATO Idalberto. (1995). Introducción a las teorías General de la administración. McGraw-Hill.México.
- 11) DE LA PEÑA, N. (2011). El valor del maestro en el acto educativo [en línea]. México. Disponible en: http://vinculando.org/educacion/el_valor_del_maestro_en_el_acto_de_educar.html. [Consulta 22-05-2011].
- 12) BUELE Maldonado, Mariana. (2011), Guía didáctica, Gestión del liderazgo y valores en los centros educativos, Editorial UTPL, Loja.
- 13) CORREA Jaramillo, Carlos. (2010), Guía didáctica, Liderazgo, Valores y Educación, Editorial UTPL, Loja.
- 14) BOLÍVAR, Antonio (1997). Liderazgo para la mejora de los centros Educativos. Universidad de Granada. (en línea). Disponible en:

- [http://www.educarhile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5C.Liderazgo%20y % 20 mejora.pdf](http://www.educarhile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5C.Liderazgo%20y%20mejora.pdf). [Consulta 01-02-2011].
- 15) Definición de trabajo en equipo. [en línea]. Disponible en: <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>. [Consulta 19-01-2012].
- 16) Definición de líder. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/lider.php>. [Consulta 20-12-2010-15:32].
- 17) DÍAZ, Mario de Miguel. (2000). La calidad de la educación y las variables del proceso. Gijón. España.
- 18) EZPELETA, Justa; FURLÁN, Alfredo. (1992). La gestión pedagógica en la escuela OREALC-UNESCO. Chile.
- 19) Formación Turística. (2005). El liderazgo educativo [en línea]. Disponible en: <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/liderazgo.htm>. [Consulta 02-12-2010-18:15]
- 20) GARCÍA, J.A. (2011). El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas [en línea]. Madrid. Disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm> [Consulta 22-05-2011]
- 21) GARCÍA, José. (2004). La Administración, gestión educativa: Algunas lecciones nos que deja su evolución en Estados Unidos y México.
- 22) GARCÍA, V. (2010). Clasificación de los tipos de liderazgo. [en línea]. México. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/liderazgo/tipos-de-liderazgo>. [Consulta 25-02- 2011].
- 23) GUILLEN PARRA, Guillermo. (2006). Ética en las organizaciones, construyendo confianza. PEARSON EDUCACIÓN S.A., Madrid.
- 24) HUBER, George. (1989). Toma de decisiones en la gerencia. TRILLAS. México.

- 25) Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2008). Ambigüedad y conflicto del rol [en línea]. España. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf . [Consulta 25-09-2011-17:00].
- 26) JIMÉNEZ, A. (2010). Desarrollo Organizacional [en línea]. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.advance.ec/news8/articulo3.html> [Consulta 20-11-2010-17:00].
- 27) MIÑO, Alba; FLORES, Martha. (2009). Diseño De Un Sistema De evaluación Del Desempeño Por Competencias: Para La Dirección De recursos Humanos Y Administración Del Honorable Consejo Provincial De Pichincha” Quito.
- 28) MORENO CERRILLO, Martín. (2006). Organización y dirección de los centros educativos innovadores, El centro educativo versátil. McGraw-Hill. España.
- 29) Mesa Muñoz, Viviana. (2009). La Política de Calidad de la Educación de Bogotá. Colombia.
- 30) Ministerio de Educación del Ecuador. (2010). Plan Decenal de Educación [en línea]. Ecuador. Disponible en: <http://www.educacion.gob.ec> [consulta 21-11-2010-15:23].
- 31) Ministerio de Educación del Ecuador. (2011). Estándares de Calidad. Ecuador. Disponible en. <http://estandares.educacion.gob.ec>. [Consulta 02-02-2011].
- 32) Murillo, J. (2006). Una dirección escolar por el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distributivo [en línea]. Disponible en: http://www.rinace.net/arts/vol4nume4e/art2_htm.htm. [Consulta 16-12-2010-6:32].
- 33) Nacional Financiera (2009). Definición de toma de decisiones [en línea]. México. Disponible en:

- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones>.
[Consulta 13-06-2011].
- 34) LAZO, M., J. (2010) [en línea]. Liderazgo en el aula. Disponible en:
http://gestionyliderazgoeneducacion.bligoo.com/content/view/189465/LIDERA_ZGO-EN-EL-AULA.html. [Consulta 18-08-2010].
- 35) López, A. (2002). Líder paternalista [en línea]. Disponible en:
http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_paternalista.htm. [consulta 18-09-2010-14:00].
- 36) ORDOÑEZ, F. (2010). Gestión del talento humano [en línea]. México. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>. [consulta 18-11-2010- 16:00].
- 37) PERÉ Marqués, Graells (2002). Calidad e innovación en los centros. (en línea). Disponible en: <http://peremarques.pangea.org/calida.2htm>. Consulta (01-02-2011)
- 38) PEREZ, Ángel. De la administración escolar a la gestión pedagógica. Buenos Aires.
- 39) PRIETO, Castillo Daniel. (2004). La comunicación en la educación. La Crujía. Buenos Aires.
- 40) RAMÍREZ, Daniel. (2009). Estadística Descriptiva, [en línea]. Disponible en:
http://dmartine64.blogspot.com/2009/03/estadistica-descriptiva_28.html
[Consulta 22-06-2011-18:00]
- 41) RAMÍREZ, R. (2011). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones. [en línea]. México. Disponible en

- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3635/La-toma-de-decisiones-para-resolver-problemas-> [consulta 24-05-2011]
- 42) RIVERO, M.; R. (2006). La eficiencia en la gestión de recursos en el ámbito educativo superior [en línea]. España. Disponible en: <http://www.eumed.net/eve/resum/06-02/rmr.htm> . [Consulta 10-03-2011-9:22]
- 43) RIBBECK, S. (2006). Los grupos en las organizaciones. [en línea]. México. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-grupos-organizaciones/definicion-equipo> . [Consulta 23-10-2011].
- 44) ROJAS, R., M. (2002). El papel del administrador educativo en la innovación del proceso enseñanza. aprendizaje [en línea]. México. Disponible en: http://www.alipso.com/monografias/el_papel/ . [Consulta 18-12-2010-5:14].
- 45) Sistema Educativo Estatal. (2007). Manual Operativo de Programa Escuela de Calidad PEC VII [En línea]. México. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/3253833/PROBLEMAS-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA> [Consulta 30-09-2010-18:34]
- 46) SALAZAR, María. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad Viña del Mar. Chile.
- 47) TERÁN, O.; Rito.(2005). La importancia de la gestión en la escuela [en línea]. México. Disponible en: http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf: [Consulta 30-09-2010- 19:45]
- 48) TRESPALACIOS Gutiérrez Juan, y BELLO Acebrón Laurentino. (2005). Investigación de Mercados. International Thomson Editores.

- 49) Uribe, B. Mario. (2005). [en línea]. México. Disponible en: <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>. [Consulta 15-12-2010-21:00].
- 50) VALDIVIESO Guerrero, Tania Salomé. (2011), Guía Didáctica, Gerencia Educativa, Editorial UTPL, Loja.

9. APÉNDICE

9.1. ACTA DE COMPROMISO

Chordeleg, 21 de enero de 2011

El acta de compromiso para aplicar el proyecto de grado I se realiza entre la Licenciada Cristina López, Rectora del Colegio Nacional “Chordeleg”, y de la Licenciada María Mercedes Lazo Carpio, alumna de la Universidad Particular de Loja.

En la misma nos comprometemos a lo siguiente: permitir aplicar encuestas a una muestra de las autoridades: Consejo Directivo, Jefes departamentales, personal docente administrativo y de servicios, así como a los estudiantes y padres de familia, en este caso específico, pertenecen al Tercero de Bachillerato “C”, especialización Físico-Matemática. Además proporcionar todos los datos Por otro lado a realizar todo este proceso de manera honesta, apegado a las exigencias y responsabilidades que ellas implican, sin provocar interrupciones de ninguna especie; respectivamente.

Lic. CRISTINA ELIZABETH LOPEZ

RECTORA

Lic. MARÍA MERCEDES LAZO C.

PROFESORA

9.2. 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 validez para mi 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 ajusta 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 Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Consejo Directivo ()

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 ()

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

SI () NO ()

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

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

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

SI ()

NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director (a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	De dirección Rectora, Gobierno Estudiantil, Consejo Directivo			
F	De gestión(secretaria, vicerrector, colector)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. () Formular proposiciones 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.

- f. () Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo De la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

SI ()

NO ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DOCENTES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<p>1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.</p>			
<p>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.</p>			
<p>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.</p>			

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

Sres./as. Representantes de los educandos

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicito a Ud., contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de validez para mi 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 DESCRIBE LA SITUACIÓN REQUERIDA

TABLA 1. GESTIÓN

ORDEN	SITUACIÓN	Siempre	A veces	Nunca
A	Las autoridades planifican actividades para lograr mejorar la infraestructura de la institución			

B	Las autoridades del plantel buscan mejorar la calidad educativa en bien del estudiantado.			
C	Las autoridades garantizan seguridad, al momento de ingreso y salida de los educandos			
D	Coordinan actividades dirigidas a padres de familia de manera que fortalezcan la formación integral de los estudiantes en los hogares			
E	Los docentes están en contacto con los padres de familia, para gestionar acciones con el fin de mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje en el aula.			
f	Los maestros buscan soluciones a problemas inherentes a la proyección de los estudios superiores/ inmediatos.			

TABLA 2. LIDERAZGO

ORDEN	SITUACIÓN	Siempre	A veces	Nunca
A	Las autoridades conducen el accionar del colegio de manera consensuada, con los padres de familia.			
B	En la resolución de problemas con los educandos, las autoridades adoptan una posición imparcial.			
C	Las autoridades apoyan a los padres de familia en situaciones de gran dificultad, a través del departamento de orientación vocacional.			
D	La proyección de la institución hacia el cantón y sus alrededores, es de mucha aceptación.			
E	Los docentes de la institución guían a los educandos de manera acertada en determinados sucesos.			
F	Los estudiantes socializan en casa lo que acontece en el ámbito educativo			
G	Los docentes reflejan personalidades equilibradas y aceptan los errores cometidos por ellos de manera natural.			
H	Los docentes fomentan actividades que permitan vislumbrar cambios en el vivir de los educandos.			

TABLA 3. VALORES

ORDEN	SITUACIÓN	Siempre	A veces	Nunca
A	Las autoridades en todo su accionar lo hacen de manera honesta, transparente en bien de los educandos, y comunidad en general.			
B	Los docentes son coherentes en su desempeño, es decir practican que lo que profesan.			
C	Las autoridades llaman a reflexionar cuando ocurren situaciones en las cuales se ponen de riesgo la práctica de valores.			
D	Los docentes en el aula toman correctivos cuando las actitudes de los educandos se alejan de las normas y principios del buen vivir.			
E	Se sienten satisfechos con los cambios que presentan en casa los educandos en pro de ser seres humanos verdaderos.			
F	Los maestros solicitan el apoyo en casa para que lo que se practica en el salón de clase sea permanente.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

1. ¿Qué es la comunicación para Usted?. ¿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 estudiantado?

.....

.....

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

.....

.....

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

.....

.....

8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.3. Foto 1. Aplicación de las encuestas



Foto 2. Aplicación de la conferencia sobre comunicación educativa.

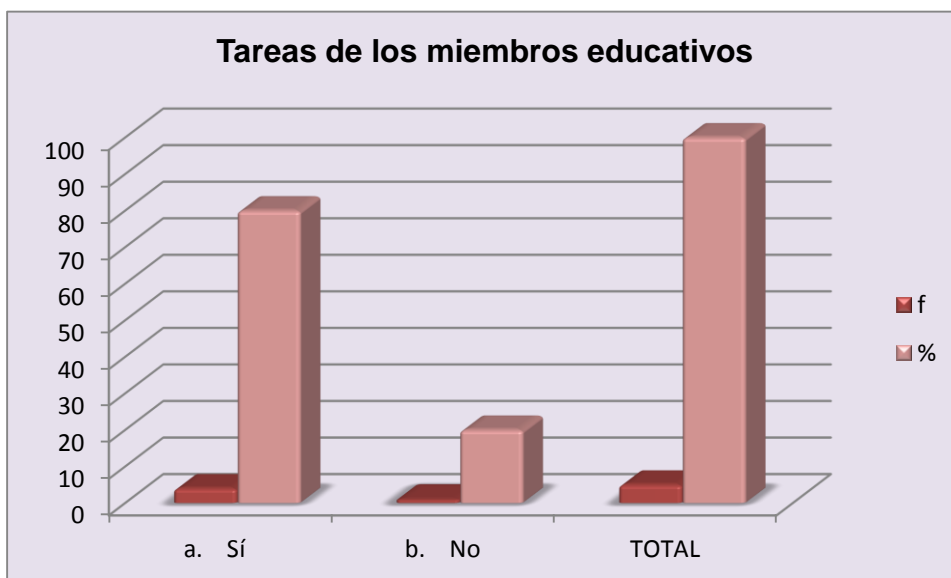


Foto 4. Llenando encuestas.



9.4. GRÁFICAS DE TABLAS ESTADÍSTICAS

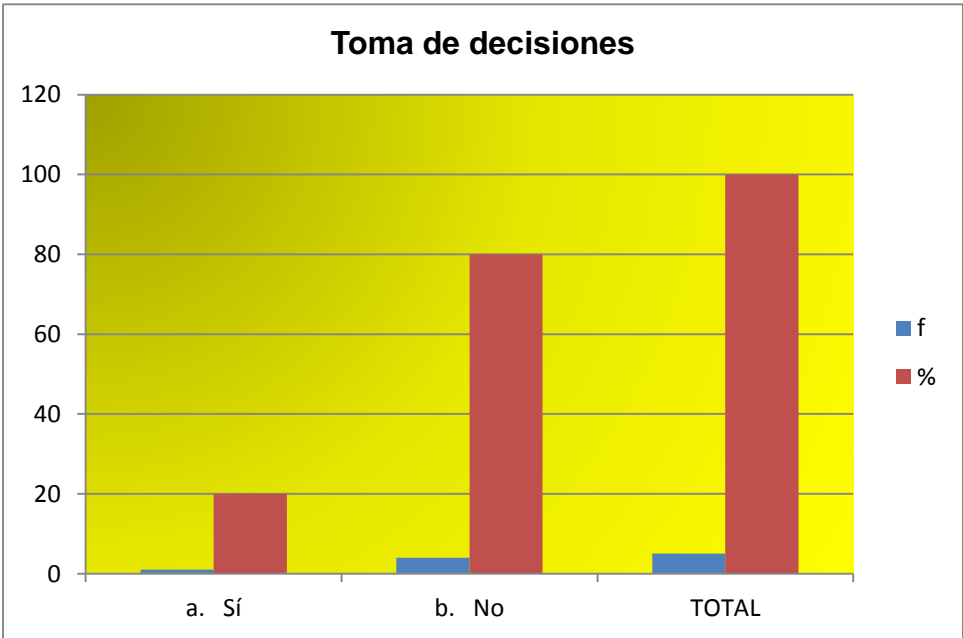
Gráfica de la tabla 8.



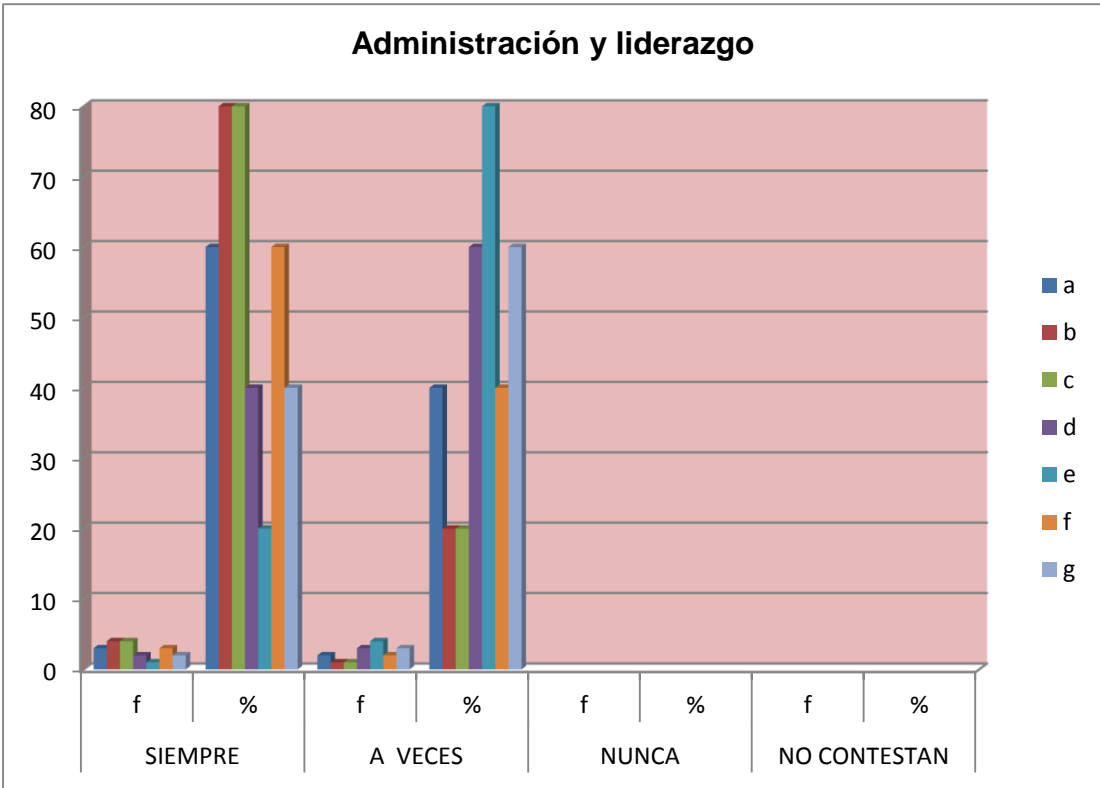
Gráfica de la tabla 9.



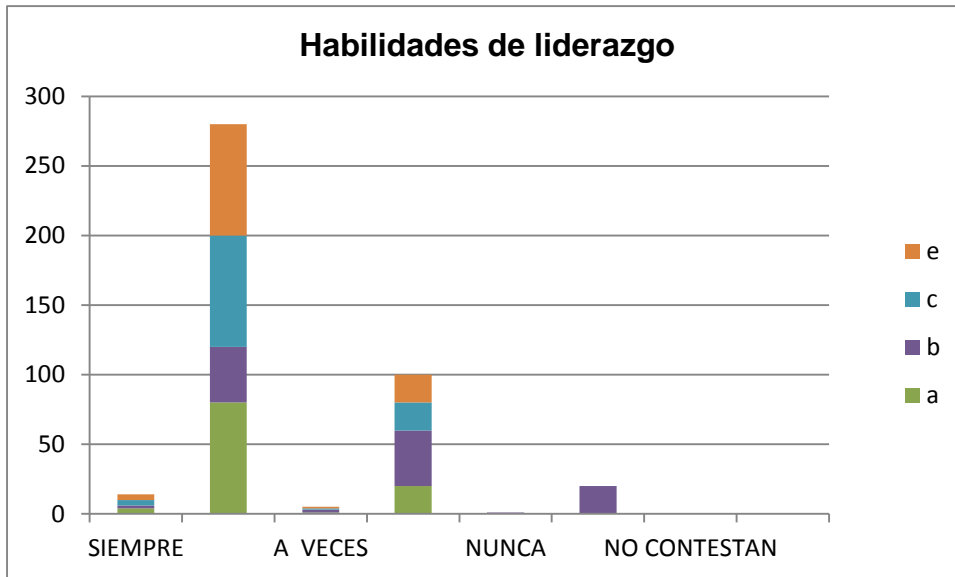
Gráfica de la tabla 10.



Gráfica de la tabla 11.



Gráfica de la tabla 12.



Gráfica de la tabla 13.

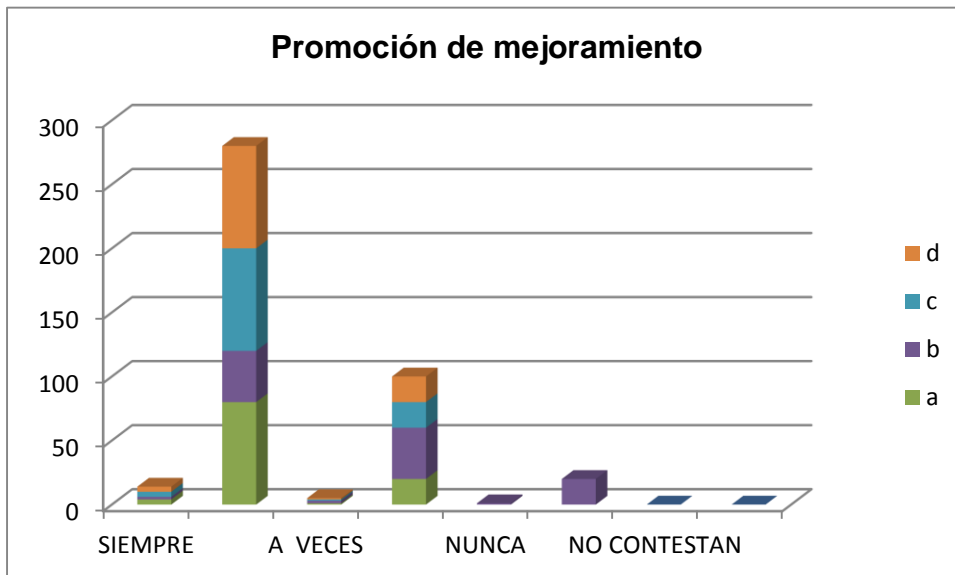


Gráfico de la tabla 14.

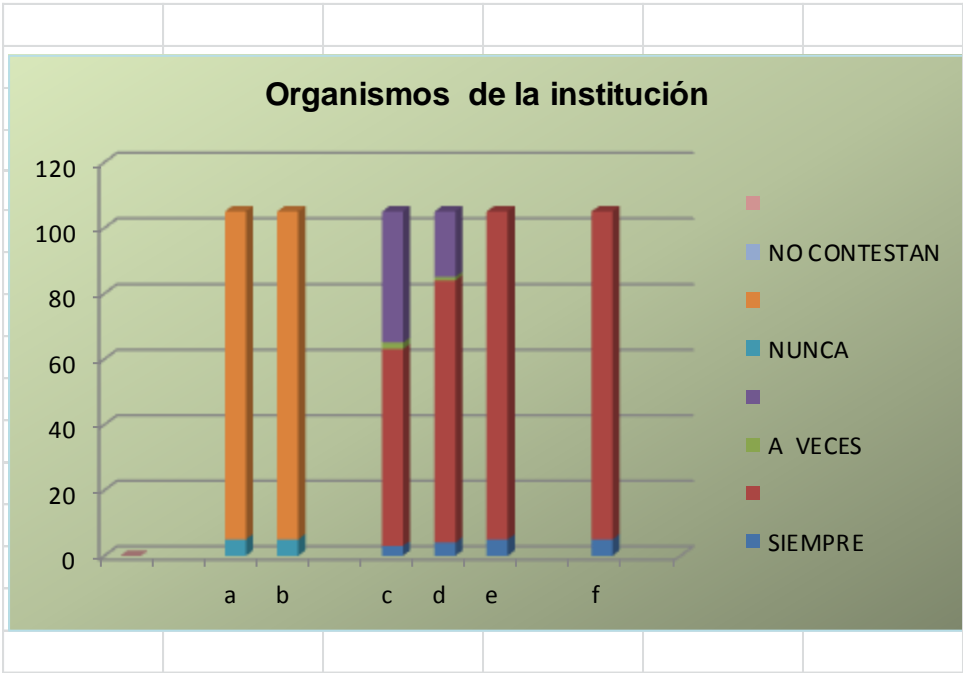


Gráfico de la tabla 15.

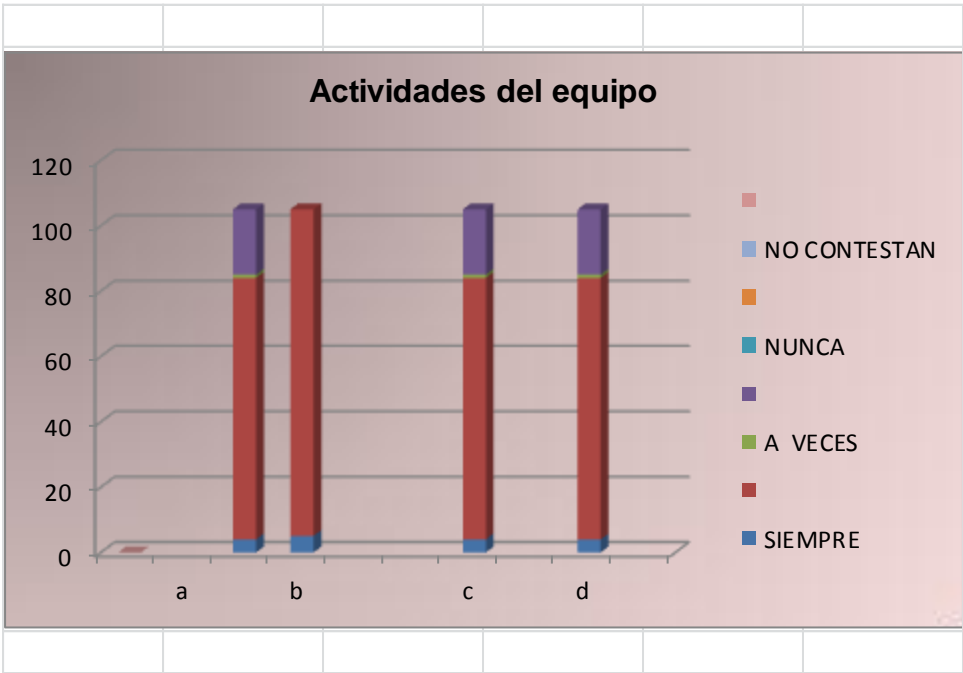


Gráfico de la tabla 16.

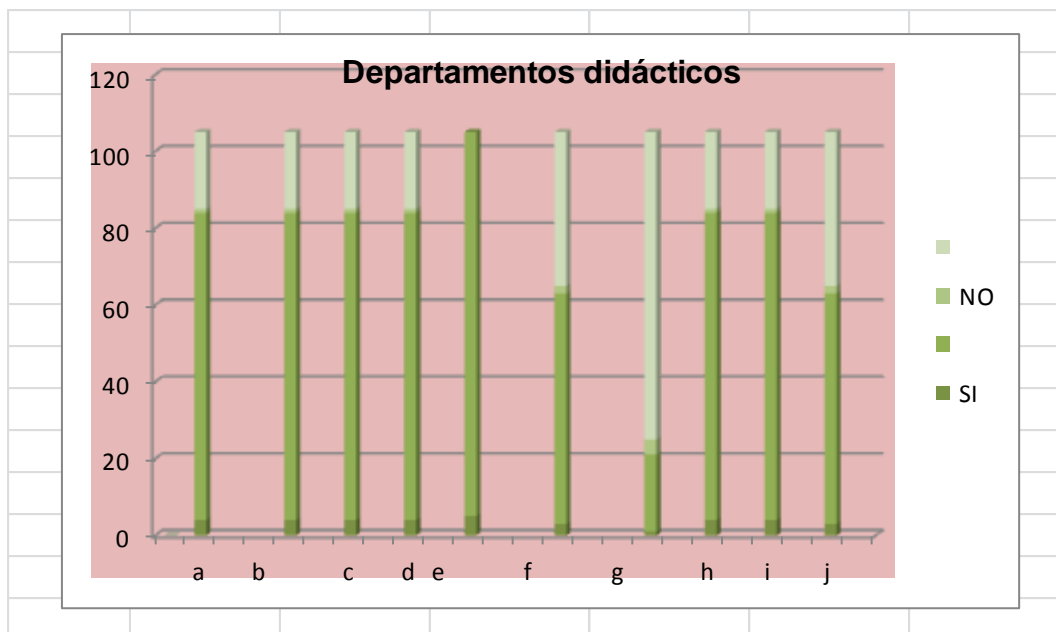


Gráfico de la tabla 17.

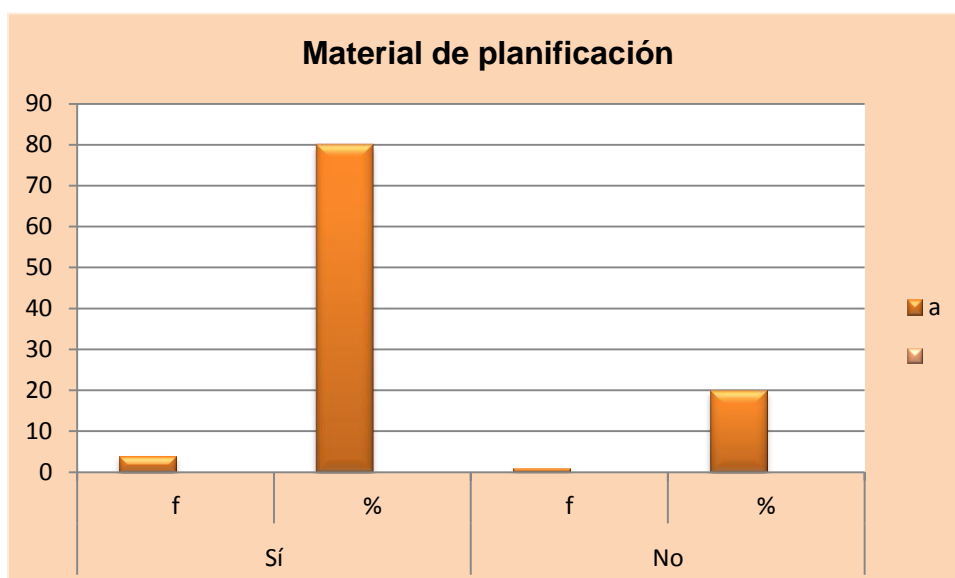
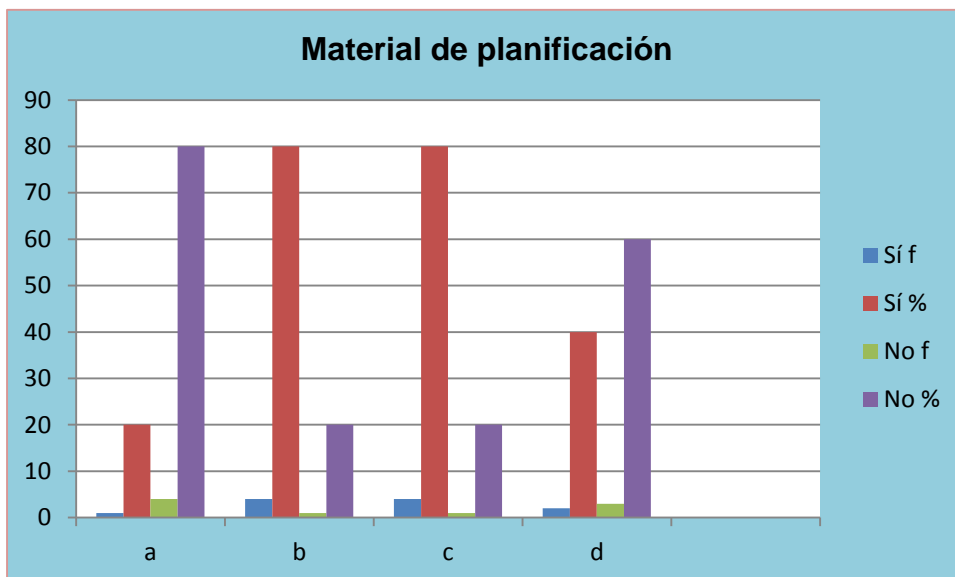
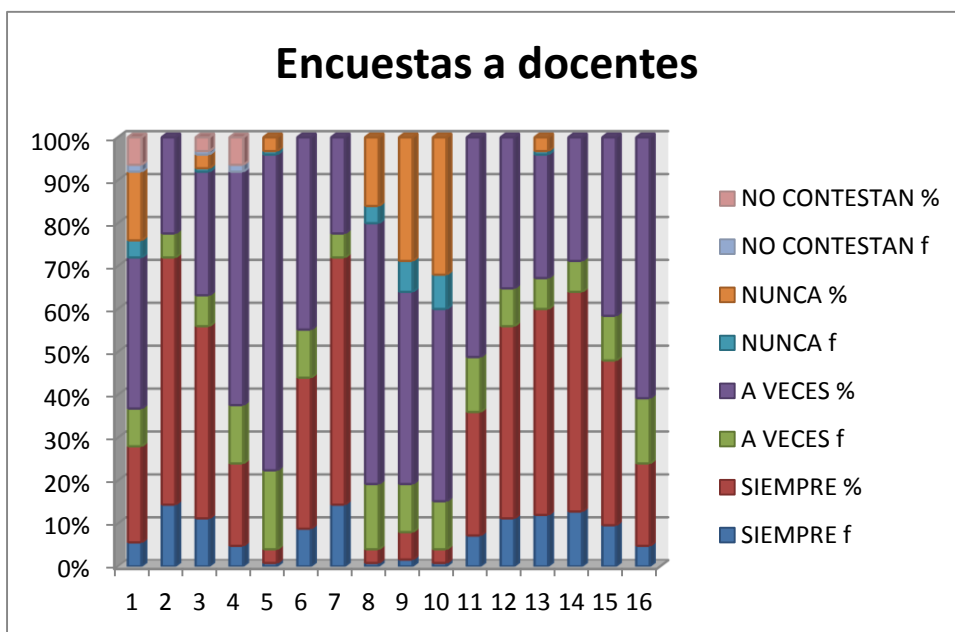


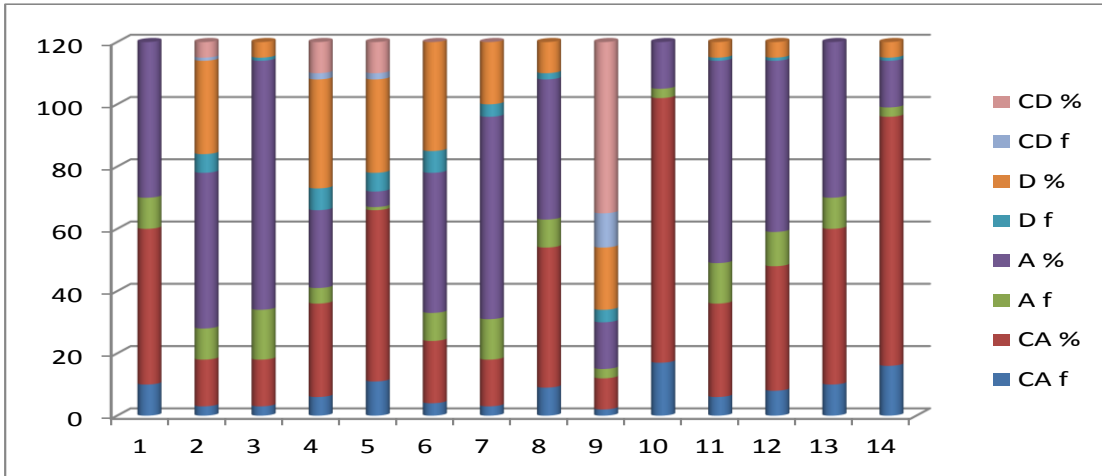
Gráfico de la tabla 18.



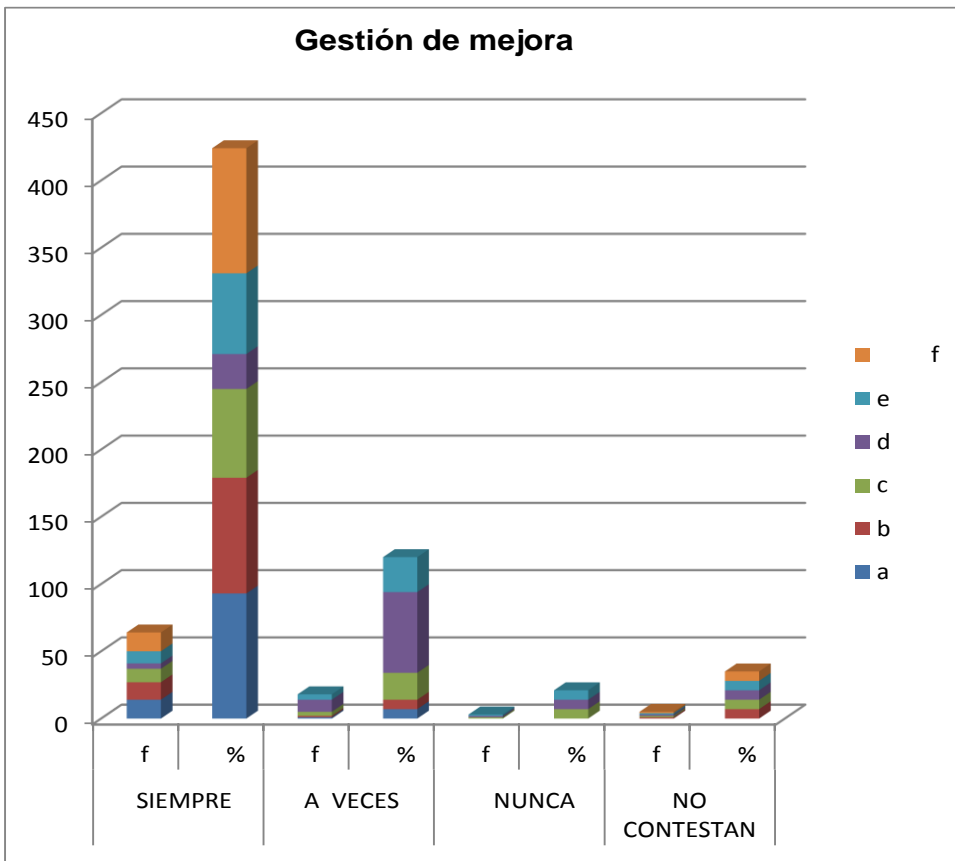
Gráfica de la tabla 19.



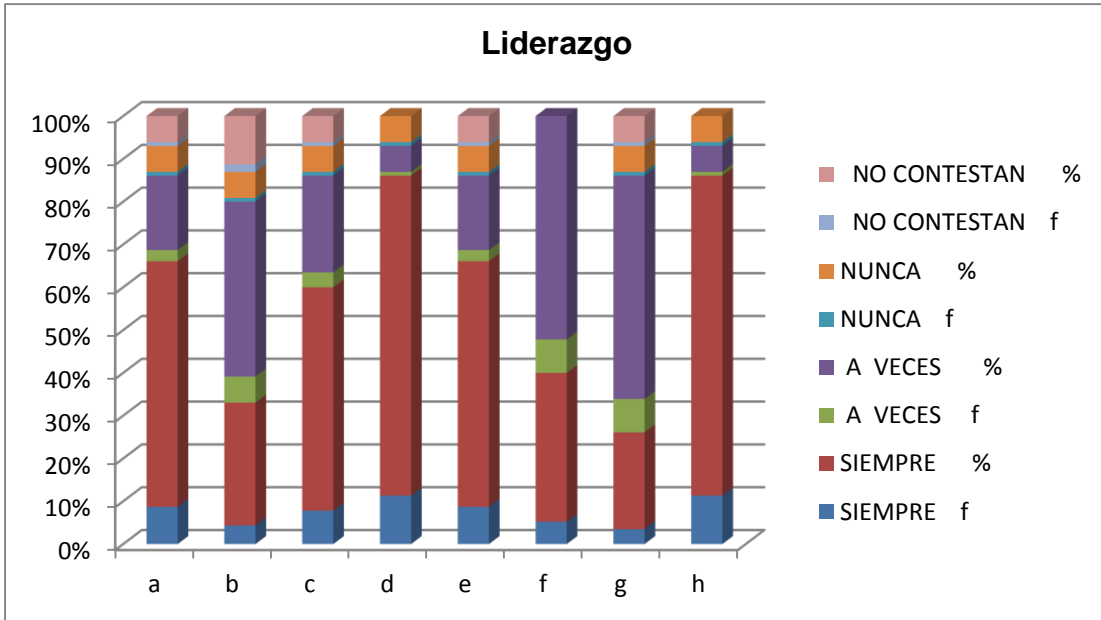
Gráfica de la tabla 20.



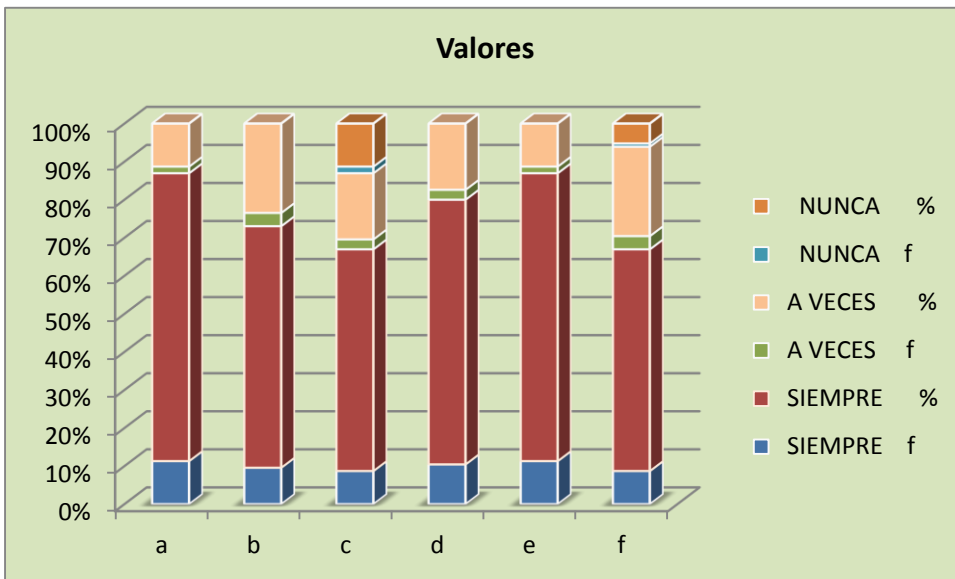
Gráfica de la tabla 21.



Gráfica de la tabla 22.



Gráfica de la tabla 23.



Gráfica de la tabla 24.

