



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO JOHANNES KEPLER, UBICADO EN QUITO, DURANTE EL AÑO 2011-2012"

Tesis de Grado previa la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

AUTORA:

Lcda. Silvia Ximena Martínez Viera

DIRECTOR:

Mgs. Sergio Arquímedes Barreno Valarezo

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

Mgs.

Sergio Arquímedes Barreno Valarezo

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante, Silvia Ximena Martínez Viera, ha sido orientado y revisado durante su ejecución ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, Enero 27, 2012

f) -----

Mgs. Sergio Barreno

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, *Silvia Ximena Martínez Viera*, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f) -----

AUTORA DE LA TESIS

Lcda. Silvia Ximena Martínez Viera

C.I.: 171695213-8

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE GRADO

Yo, *Silvia Ximena Martínez Viera*, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, Enero 27, 2012

f) -----

AUTORA DE LA TESIS

Lcda. Silvia Ximena Martínez Viera

C.I.: 171695213-8

AGRADECIMIENTO

Esta tesis representa, el trabajo perseverante y el logro de un objetivo más de vida, en mi crecimiento humano y profesional. En este transcurso, varias han sido las personas que han aportado al enriquecimiento de esta tesis.

Agradezco a mis padres por su apoyo y comprensión, cuando dediqué mi tiempo a mis estudios. A mi mejor amigo y compañero Leo, gracias por tú comprensión y amor. A mis familiares por su cariño y ayuda en momentos de duda.

Al Colegio Johannes Kepler y su sistema educativo: directivos, coordinadores, inspector, secretaria, administradores, padres de familia, docentes y estudiantes por ser partícipes de la investigación y dotar de la información necesaria y certera para una investigación exitosa.

A la Lic. Jacqueline Ponce, rectora del Colegio por su tiempo y aporte a la presente investigación. Gracias Jacque, eres un ejemplo de líder.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Facultad Ciencias de la Educación, Departamento de Postgrados y al Sr. Magister, Sergio Barreno por impartirnos conocimientos e impartirnos técnicas de investigación y tiempo necesarios para promover nuestra educación.

Lcda. Silvia Ximena Martínez Viera

Autora de la Tesis

DEDICATORIA

A Dios por su infinita misericordia y por haberme dado salud, para lograr mis objetivos.

A mis padres Guillermo, Esthela, Jerry y Cindy por su motivación constante y por infundir ejemplos de perseverancia y responsabilidad, pero más que nada por su gran amor.

A mis hermanas Sandra y Gabriela, cuñados Igor y Andrés por su ayuda directa e indirecta en el transcurso de mi tesis. A mis sobrinos Matías, Juan Pablo e Isabela por su cariño y dulzura

A Leo, mi compañero y mejor amigo por su paciencia, comprensión y amor infinito. A mí persona porque mi crecimiento profesional me enriquece enormemente y me permite emprender nuevos rumbos profesionales.

Lcda. Silvia Ximena Martínez Viera

Autora de la Tesis

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Yo, Jacqueline Ponce Rectora y/o representante del Colegio “Johannes Kepler,” Fundación “Kiddy House” he decido voluntariamente acoger el planteamiento de la Lcda. Silvia Martínez, quien propone la investigación y análisis de la gestión, liderazgo e integración de valores en la institución, previa la obtención del título de *Magister en Gerencia y Liderazgo Educativa*, de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Entiendo y permito que la Lcda. Silvia Martínez realice su investigación en la institución.

Yo, Lcda. Silvia Martínez en calidad de docente e investigadora del proyecto mantengo mi posición de credibilidad, responsabilidad y me comprometo a elaborar las encuestas y entrevistas oportunas que pasarán primeramente por la aprobación de la Sra. Rectora.

Yo, Lcda. Silvia Martínez como investigadora plantearé las encuestas y entrevistas a docentes, padres de familia, alumnos y a la Sra. Lcda. Jacqueline Ponce. Además expongo mi compromiso de transparencia, prestigio y valores éticos con la institución para realizar esta investigación.

Nos comprometemos a mantener una excelente relación e impulsar el proyecto para beneficio directo e indirecto de la institución; contribuyendo a encaminar la investigación y así promover los mejores frutos, para que al final de esta acojamos con apertura las sugerencias o técnica para reducir las dificultades en el diario desempeño educativo.

Rectora
Lcda. Jacqueline Ponce

Docente / Investigadora
Lcda. Silvia Martínez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
Diferencias entre directivo y líder, Cuadro No. 1.	14
Modelo de formación del profesional, Cuadro No. 2	21
Organigrama Estructural, Cuadro No. 3	51
Organigrama Funcional, Cuadro No. 4	52
Etapas del Modelo planificación C3, Cuadro No. 5	55
Proyectos del Colegio Johannes Kepler, Cuadro No. 6	59
Matriz FODA, Cuadro No. 7	64
Matríz de Problemáticas, Cuadro No. 8	87
Propuesta de mejora: Actividades, recursos y resultado, Cuadro No. 9	98
Sostenibilidad de la Propuesta, Recursos y detalle, Cuadro 10.	104
Presupuesto, Tabla No. 1	105
Cronograma, Tabla No. 2	106

RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	11
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Importancia	12
2.2.3. Tipos y Características	12
2.3. Diferencias entre directivo y líder	13
2.4. Los valores y la educación	15
3. METODOLOGÍA	23
3.1. Participantes (población total de docente y estudiantes, la muestra seleccionada)	23
3.2. Materiales e Instrumentos	30
3.3. Método y procedimiento	32
4. RESULTADOS	34
4.1. DIAGNÓSTICO	34
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	34
4.1.1.1. El manual de organización	35
4.1.1.2. El código de Ética	39
4.1.1.3. El plan estratégico	39
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	42
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	43

4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	46
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	48
4.1.2.1.	Misión y visión	49
4.1.2.2.	El Organigrama.	50
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.	53
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.	54
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	55
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.	56
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.	57
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.	58
4.1.3.	Análisis FODA	60
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	60
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	62
4.1.3.3.	Matriz FODA	64
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	67
4.2.1.	De los directivos	67
4.2.2.	De los Profesores	76
4.2.3.	De los Estudiantes	79
4.2.4.	De los Padres de Familia	81
4.2.5.	Resultados de la entrevista a directivos	83
5.	DISCUSIÓN	88
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	95
7.	PROPUESTA DE MEJORA	97
8.	BIBLIOGRAFÍA	108
9.	APÉNDICES	111
	Apéndice No. 1, Encuesta a Directivos	111

Apéndice No. 2, Encuesta a Docentes	116
Apéndice No. 3, Encuesta a Estudiantes	119
Apéndice No. 4, Encuesta a Padres de familia	121
Apéndice No. 5, Propaganda y logo	123
Apéndice No. 6, Propaganda, Campaña promocional	124
Apéndice No. 7, Hoja de Planificación del Modelo pedagógico C3	125
Apéndice No. 8, Etapas del Modelo Pedagógico y relación de etapas y hemisferios cerebrales	126
Apéndice No. 9, Preceptos Básicos Modelo C3	127
Apéndice No. 10, La Evolución de un sistema	128
Apéndice No. 11, Bases para el desarrollo del Modelo C3 y Pensamiento final	129

RESUMEN

La Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Johannes Kepler localizado en el sector suburbano, en la ciudad de Quito, sector San Juan Alto de Cumbayá, es el objeto de estudio de esta investigación. Misma que promueve el conocimiento de varios instrumentos, por medio del análisis crítico descriptivo. *La imprecisión del perfil de un líder* y por ende del liderazgo, afecta la gestión y los valores que se infunden en el centro educativo, siendo importante el estudio de este problema que aqueja a la institución en su gestión. Tras la aplicación de instrumentos de investigación como: la entrevista a directivos, la encuesta y observación a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se obtendrán resultados efectuados en el proceso investigativo. Estos instrumentos son el medio de conocimiento de la gestión, valores y liderazgo del centro educativo; promoviendo así, un impulso a la investigación y generando opciones de cambio y de estabilidad en el mismo. El análisis y descripción son satisfactorios por el impulso al cambio y la dirección encaminada, hacia la versatilidad que un centro educativo del siglo XXI exige. Además de reconocer la gestión de conducir un centro educativo y los fundamentos que lo componen. Se trata de la gobernabilidad educativa que propone el Colegio Johannes Kepler, la cual se ubica entre lo técnico, lo pragmático, lo social y lo político en educación y la necesidad de generalizar y amplificar los desempeños, para la calidad educativa de la institución. En la presente investigación, *se establece a la organización educativa como un ciclo abierto de acción presta a extender procesos de decisión, en relación con su entorno.* Siempre considerando cambios dirigidos a la mejora en su calidad y calidez educativa. Cambiemos al mundo (Ver Apéndice No. 5 pg. 123) el lema oficial del colegio, al cual me sumo para reconocer la propuesta de cambio en el desarrollo de un perfil de líder, para optimizar lo que hacemos y reconocer por qué lo hacemos y como lo hacemos. En la investigación, propongo el desarrollo del liderazgo mediante la formación de nuevos líderes, en base a la formación de grupos de acción y decisión, usando técnicas de control y evaluación en la gestión educativa, con el uso de matrices existentes como el FODA, el modelo de planificación y modelo C3 (Ver cuadro No. 4 pg. 55 y Apéndice No. 7. Pg. 125). Por lo que se ha logrado establecer las conclusiones, recomendaciones y propuesta efectivas. El reto está en hacer de la presente investigación, herramienta útil para la calidad educativa y mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores; para la sostenibilidad futura y duradera de la institución.

El resumen y portada no van enumerados. DIRECTOR DE TESIS: Mgs. Sergio Barreno, Teléfono:09562278 E-MAIL: sbarreno@pronaca.com

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la humanidad sobrelleva una transformación educativa de influencia predominante en la conducta, la inteligencia y los niveles de logro de las personas que son parte del sistema educativo, los cuales se estimulan y reafirman por medio de la influencia de un liderazgo. Liderazgo que se potencia y se acompaña con valores éticos y morales.

El problema que muestra la presente investigación “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Johannes Kepler, ubicado en Quito, durante el año 2011-2012” es *la imprecisión del perfil de un líder* y por ende del liderazgo afectando la gestión y los valores que se infunden en el colegio. Además del problema, analiza las transformaciones y la versatilidad que ha demostrado el centro educativo para sobrellevar el cambio de la sociedad del conocimiento y del sistema, en el que se desarrolla por medio de sus instrumentos de gestión. Durante 21 años de servicio a la humanidad del centro educativo Johannes Kepler, varios han sido los cambios y las necesidades, para lo cual la versatilidad ha acompañado el liderazgo de la Rectora. En los últimos tres años el cambio de autoridades como el vicerrector y cambios en el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, el no tener claro el esquema curricular de valores como asignatura, así como también el mal manejo de los recursos económicos; ocasionó inestabilidad y procesos de cambio en liderazgo, valores y gestión. Factores que sin duda son el causal del problema de ambigüedad en el perfil de líder que repercute en la dirección de la institución. En la misma aún no se logra reconocer quien es considerado un líder y que características este debe tener para ser líder institucional. En el caso de tenerlo sus autoridades actuarían con mayor precisión en la toma de decisiones y varios aspectos se manejarían con previsión, cautela y evaluación.

Previamente, se realizaron investigaciones con respecto a la aplicación del modelo curricular llegándose a determinar los valores que deberían incluir en la malla curricular, con el uso de un libro de desarrollo del pensamiento. Otro de los antecedentes, es el esfuerzo por recobrar el gasto innecesario por medio, de la inserción al sistema de una evaluación e investigación, provocada por una nueva auditora encargada de los recursos económicos del colegio. A esto se le añade la

investigación institucional sobre la manera de aplicación del Modelo Pedagógico realizada el año lectivo 2010-2011 con la ayuda docente.

El presente trabajo va encaminado al servicio del bien, la verdad y la justicia en el ámbito educativo. Además promueve ampliar el conocimiento y la investigación del liderazgo educacional, en uno de los centros educativos del sector suburbano, de la ciudad de Quito, el Colegio "Johannes Kepler." El diagnóstico, planificación y ejecución de la propuesta de mejora están destinados a optimizar lo que ya se hace y a emprender nuevos cambios. Es importante entonces, realizar el proyecto de investigación que conducirá a rediseñar la gestión educativa y optimizar la unidad de investigación. Además servirá de referencia para la gestión, liderazgo y valores en la institución, estableciendo un perfil adecuado y adaptado a la institución. Es importante promover la trascendencia de este trabajo investigativo, al servir de referencia para el colegio, sus funcionarios, estudiantes, padres de familia y sociedad. Los beneficiarios directos de la consecución de los objetivos y metas del proyecto son en primera instancia: mi persona, ya que con la presente investigación alcanzaré mi desarrollo profesional y personal. Además contribuiré al desarrollo directo de acciones, técnicas y análisis para el manejo de la gestión liderazgo y valores del Colegio Johannes Kepler. Los beneficiarios directos son las autoridades: director ejecutivo, rectora, vicerrector y coordinadores. Los beneficiarios indirectos serán los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad suburbana en Quito. Todos parten de un sistema que con sinergia serán los gestores de los cambios necesarios y el impulso para lograrlos, con el mayor éxito posible.

La viabilidad de la investigación es posible, gracias al emprendimiento propio y con ayuda y permiso de la institución para realizar la investigación. Los recursos de la investigación provienen de fondos propios y los de la propuesta serán provistos trimestralmente por el centro educativo, ya que la motivación es el establecimiento de un perfil de líder y liderazgo que contribuyan a la gestión y desarrollo de los valores institucionales. La principal motivación es realizar el proyecto y reflejar sus contribuciones en los aspectos, sociales, económicos e institucionales, lo que beneficiará y garantizará el éxito de la investigación, por medio de la acción de grupos de decisión que se capacitarán trimestralmente, con un objetivo específico de acuerdo a los talleres de: liderazgo y comunicación, grupos de acción y decisión, control y evaluación, consolidación y mejora.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos

- Identificar el liderazgo en la toma de decisiones, instaurando técnicas que los directivos, rectores, etc. puedan utilizar y así comprimir las dificultades.
- Establecer los puntos fundamentales de conservación y cambio para el funcionamiento con calidad educativa del Colegio Johannes Kepler.
- Encausar normas correctivas de gestión y liderazgo y ser parte del proceso de cambio en el centro educativo.
- Proponer la mejora de liderazgo y gestión a los directivos del Colegio, a través del diagnóstico, planificación y ejecución de una propuesta.

En la investigación convergen varios aspectos:

- Análisis de instrumentos de gestión
- Resultados y discusión de la aplicación de encuestas y entrevistas
- Estudio de la estructura organizativa de la institución y
- Propuesta del plan de mejoramiento institucional

Me es muy placentero invitar a la lectura de la presente investigación, la cual servirá como herramienta útil de cambio en el sistema educativo y en especial en el del Colegio. Poniendo en práctica las sabias palabras de Bennis Warren que dijo, "El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad." Lo que se requiere es hacer realidad la capacidad de liderazgo de la institución, implantando su visión de liderazgo dinámico, reconocido en las autoridades, por la comunidad educativa. Es necesario reconocer que el modelo pedagógico que se imparte es un punto de conservación y útil herramienta para la propuesta. Es ventajoso el establecimiento de canales de acción por medio de grupos de decisión, si se imparten las técnicas en la toma de decisiones para disminuir dificultades proyectando una propuesta alternativa a la mediación y solución de los problemas, dentro de un sistema abierto que permite extender procesos en relación a su entorno.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

La gerencia educativa sitúa a las personas frente a los objetivos y trabaja en función de ellos, con la ayuda de un gestor educativo que conoce de los medios para lograrlo. Según Buele, María (videoconferencia, 2011), la gestión educativa *“es el conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos. Es la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores.”* El líder de la gestión educativa es el gestor, quien promueve la comunicación de los objetivos que se tratarán de lograr a corto, mediano y largo plazo. En la gestión educativa, el gestor se destaca como líder que inspira la transformación en acciones personales y de equipo. El gestor convoca a la participación y cuestiona lo que hacemos para generar nuevas visiones y procesos para conectar las transformaciones que exige el mundo cambiante. De acuerdo con la autora e instructora, Mariana Buele (videoconferencia, 2011), el liderazgo y la gestión son elementos básicos de los procesos de dirección organizativa. La gestión se relaciona directamente con las estrategias, las eficacias y los objetivos, el liderazgo en cambio se sujeta a los valores, los propósitos, la posición y la imaginación. La gestión educativa, comprende al entorno interno de la entidad educativa hacia el logro de los objetivos.

2.1.1. Concepto

La Real Academia de la Lengua Española (2001) define el término gestión como la acción y el efecto de gestionar. Para otros autores, gestionar se define como hacer diligencias conducentes al logro de un deseo cualquiera. De acuerdo con Juan Casassus, (2000, pg. 4) la gestión está sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana para lo cual existen distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, tienen que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos y los objetivos. Por otra parte, se obtienen definiciones centradas en la interacción entre personas. Dentro de las competencias pedagógicas la gestión según Rojas (2006) debe ser

objeto de seguimiento continuo para determinar su desarrollo y adecuación a las exigencias educativas. Casassus (2000, pg. 4) también propone una visión de la gestión, la cual se centra en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización." Dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de lo que se dispone..." Otra visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere a la gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra". (Casassus, 2000 pg. 5). Desde la perspectiva de la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Por ejemplo, podemos decir con Agyriss y Schon (1978) que "la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera". Por ello, podemos decir que la gestión es "la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización".

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción". (Casassus, 2000, pg. 5). Estableciendo que la visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje.

Según el *Harvard Business Review* por Arie de Geus (1988) titulado "*Planning as learning*," la acción de la gestión es "un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno". En esta misma línea, Peter Senge, en la *Quinta Disciplina*, define el aprendizaje como "el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr". (Casassus, 2000 pg. 5). El aprendizaje es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización es concebida como un proceso de aprendizaje continuo, es proceso de aprendizaje encaminado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Casassus (2000, pg. 5) en su investigación *“Problemas de la gestión educativa en América Latina”* nos comenta que la relación entre aprendizaje y gestión son estrechas, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Sugiriendo que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerque a la evolución del pensamiento de la educación. Además de las distintas visiones de gestión, en el tema de la gestión educativa Casassus (2000, pg. 5) nos clarifica conceptos, ¿debemos usar las palabras “gestión” o “administración” educativa? La disciplina se ha desarrollado principalmente en el mundo anglosajón. Primero en Estados Unidos y luego en Reino Unido. En Estados Unidos el término usado con mayor frecuencia es el de “administración”. En América Latina, se ha pasado de administración a gestión. Casassus (2000, pg. 6) nos dice que gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión va mucho más allá de la ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

2.1.2. Importancia

La gestión educativa busca aplicar principios generales de la gestión al campo específico de la educación. De acuerdo con el autor Márquez Ramiro (2008) El objeto de la gestión, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de teorías generales de la gestión y los de la educación, promoviendo entonces un campo de acción. En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan, los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.

Para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario, conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y entender el sentido y contenidos de las políticas educativas.

Marqu ez (2008, pg. 43) nos explica que la gestión se relaciona estrechamente con el liderazgo, pues cada vez se habla m as de liderazgo caracterizado por la visión, ambición, visión y trabajo en grupo. Un líder que carezca competencias de gestión nunca podrá ser un buen líder. Otra parte importante de la gestión es la evolución social y su constante reestructuración, nos dice Casassus (2000 pg. 3) que promueve la movilización de las personas en una organización hacia objetivos determinados. En resumen la gestión se destaca porque nos permite *comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización*.

La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos. Basta para ello considerar que es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria, nos aporta Cassassus (2000, pg. 3). Platón, consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Actualmente, Max Weber, cita Marquez (2008), estudi  la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su estudio estuvo orientado a la organización percibida como un proceso orientado a ajustar medios con fines u objetivos. Todas y cada una de las tendencias promueven la importancia de la gestión vista desde diferentes perspectivas hasta establecer que la gestión desde épocas antiquísimas toma importancia hasta posesionarse actualmente, como un término dicotómico con el liderazgo.

2.1.3. Tipos o modelos de Gestión

Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Modelo normativo.- Introduce la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos por alcanzar el futuro desde las acciones del presente. En el ámbito educativo es una planificación orientada, al crecimiento cuantitativo del sistema. Consiste en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. Según, Casassus (2000, pg. 8) la visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente, hacia el futuro. Esta visión normativa se relaciona con el sistema educativo tradicional.

Modelo prospectivo.- La crisis de los años ochenta vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión. Con la crisis se introducen elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto.

Casassus (2000, pg. 2) nos dice que el esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis del FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación.

Método estratégico.- A inicios de los ochenta, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce la dimensión situacional, sugerido por Carlos Matus, el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento de la "planificación situacional" reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del

tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de problemas, sugiere Casassus (2000, pg. 9). Producto de lo anterior a inicio de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.

Modelo Estratégico situacional.- Casassus (2000, pg. 7) define que en términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación una técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación, y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras. Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto. En el objeto de la gestión se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema), las cuales se caracterizan por tener la competencia de determinar objetivos propios, y a los cuales se pueden asignar recursos. Cabe destacar, que Casassus (2000 pg. 9) define el pensamiento estratégico como un pensamiento de tipo militar.

Modelo de calidad total.- Luego del pensamiento estratégico, emerge la visión de "calidad total". Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Durán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. (Casassus, 2000, pg. 10)

Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se convierten en aliados versus enemigos. De acuerdo con Casassus (2000, pg. 10) los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y mejora continua, las que permiten introducir "estratégicamente" la visión de la

calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos.

Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores y combinación de factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia. Además Casassus (2000, pg. 9) nos sitúa, en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

Modelo Reingeniería.- En esta visión se estima que la “Calidad Total” implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización, dice Casassus (2000 pg. 11). La reingeniería se define como una re conceptualización funcional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras. Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical.

Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar cómo está concebido el proceso. Es interesante destacar que la reingeniería representa una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos.

Modelo Comunicacional.- La lógica de los procesos anteriores nos con lleva al modelo comunicacional. Casassus (2000, pg. 12) sugiere que la preocupación por los procesos, implica entender su operación y en particular la preocupación de entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que

ocurren en el lenguaje. Entonces es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como "redes comunicacionales." En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales, entendiendo que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

2.2. Liderazgo Educativo:

El liderazgo educativo debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. Aplicar con nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. En ese sentido, el líder educativo a quien le compete el rol es esencialmente una persona que debe demostrar su competencia profesional, y su interés profesional en mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, Sobre esta base, el líder educativo promueve el trabajo en equipo, ejercido por equipos de líderes. El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando un cambio, en las personas. El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.2.1. Concepto

Es el desarrollo de directivos, como resultado del desarrollo institucional, el trabajo en grupos, como transportador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y acciones (ARAUCO, Fundación Educativa, *"Liderazgo Educativo un desafío compartido"*., 2011, pg. 4). El liderazgo educativo es una herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. El liderazgo educativo es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes en el ámbito educativo. (Kouzesy Posner, 2005).

2.2.2. Importancia

El liderazgo Educativo es una labor compleja y desafiante. Es una labor en evolución. Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos. Implica organizar los objetivos de la escuela y comunicarlos. Además gestiona y articula el currículum. Promueve la instrucción de calidad, supervisa, evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el currículum, controla el progreso de los estudiantes y supervisa y evalúa a los docentes. (ARAUCO, Fundación Educativa, *“Liderazgo Educativo un desafío compartido”* 2011, pg. 5) Promueve un clima de aprendizaje académico pues establece expectativas y estándares elevados. Proporciona incentivos para estudiantes y profesores; promueve el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva. Por otra parte, desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo y crea una cultura con un ambiente seguro y ordenado; desarrollando la colaboración entre equipos y establece relaciones entre la familia y el centro escolar.

2.2.3. Tipos y características

Los tipos de liderazgo educativo que se promueve dentro de la gerencia educativa están relacionados con la instrucción y su capacitación pedagógica y la transformación de los docentes como líderes educativos. Entre los tipos de liderazgo están:

El Liderazgo Educativo Instruccional: Apoya a los profesores en el aula, a supervisar y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere preparación pedagógica. Las características de este liderazgo con llevan al líder a:

1. Responsabilidad y cumplimiento en sus tareas
2. Reconocimiento por el crecimiento personal y profesional
3. Enfatizar logros y metas en los estudiantes
4. Gestionar el currículum
5. Promover el apoyo al trabajo
6. Promover un clima de aprendizaje académico

(Fundación ARAUCO, 2011, pg. 23)

Liderazgo Transformacional: Centrado en convertir a los docentes en líderes de la actividad educativa. Para este liderazgo se requiere:

1. *Carisma* que inspira confianza e identificación con la organización. Los líderes transformacionales son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad.
2. *Visión*.- Capacidad de formular una misión en la que se involucren los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos.
3. *Consideración individual*.- Atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
4. *Estimulación intelectual*, Capacidad de empoderar a sus profesores y hacer que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
5. *Capacidad de motivar*, Potenciar las habilidades y proporcionar apoyo emocional e intelectual. Motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior
6. *Tolerancia psicológica*, Implica usar el sentido del humor para indicar las equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos difíciles.
7. *Construye liderazgo* compartido entre los miembros del grupo.
8. *Trabajo en equipo*. Produce sinergia necesaria para obtener mejores resultados. Estimula que los profesores compartan ideas, se inspiren y se identifiquen con las metas del equipo siendo altamente productivos.
9. *Tiempo y recursos* a la formación continua. Cree en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y favorece su formación.
10. *Papel simbólico*. De acuerdo con la fundación ARAUCO representa a la institución y organización. Debe ser ejemplo de trabajo duro, honestidad y disponibilidad en sus actuaciones. (Fundación ARAUCO, 2011, pg. 23)

Tanto en el liderazgo educacional instruccional y en el liderazgo transformacional se requiere de líderes que posean convicciones y valores establecidos dentro de sí mismos para poder infundir valores en otros. Es importante reconocer que los líderes pueden surgir y transformarse de acuerdo a las necesidades educativas o su vez el centro educativo debe reconocer las capacidades y habilidades de liderazgo en sus funcionarios y encaminarlos hacia cualquiera de los dos tipos o aún mejor hacia los dos. Los dos tipos de liderazgo benefician a la entidad educativa y a su objetivo de servicio.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

En el cuadro No. 1 destacaré las diferencias entre los dos conceptos directivo y líder. Los conceptos provienen de los autores Osma (2005) y Mangish en línea, analizados y organizados en el cuadro No. 1 a continuación por mi persona, la autora de la tesis.

Diferencias entre directivo y líder

Cuadro No. 1.

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> - El directivo tiene la facultad de dirigir, gestionar o conducir. - El directivo inspira confianza en el trabajo conjunto articulando la armonía en la ejecución del trabajo. - Se empata con relación a los actores institucionales y eficiencia en el logro de tareas direccionando al grupo de trabajo. - El rol de directivo puede delegarse a otros actores para la realización de tareas. - Personifica el éxito y los fracasos de la organización. - Tiene directa relación con los subordinados y su rol es netamente interno en la institución. - El directivo permite la conducción certera para un trabajo funcional entre todas las partes que componen la institución. - Es una persona con conocimiento necesario y carisma para conducir el proceso influenciado por el líder. - El directivo colabora con el líder en sus metas y propósito- Promueve y reparte tareas para el crecimiento del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder es una persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientador. - El líder expresa liderazgo orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional dentro del grupo de trabajo. - Se sintoniza con la planificación estratégica de la institución y se identifica con ella promoviendo el trabajo hacia los objetivos. - El rol de líder no puede delegarse a otros actores, pues el líder es actor innato, su rol es transmitir o comunicar. - Trabaja con sus subordinados o directivos y a través de ellos son responsable de las acciones de sus subordinados. - Tienen directa relación con los directivos y su rol es interno y externo en la institución. - El líder permite el proceso de influencia en la gente para el logro de una meta en común. - Es una persona con capacidad de conducir a otros a alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene abierto a posibilidades de cambio para el buen manejo institucional. - Mantiene acercamiento con personal clave para el buen manejo de las funciones a las que dirige. - Guía al equipo y se compromete con el líder a trabajar hacia el propósito o meta.- Entabla proyectos para compartir responsabilidades con todo el equipo. - Promueve equilibrio de tareas y trabajo. - Conoce a sus colaboradores y sabe cómo repartir y asumir responsabilidades. - Consulta al líder o consejo para llevar a cabo una decisión dentro del equipo. - El directivo confía en el trabajo del líder así como también sabe que cuenta con un equipo de trabajo que colaborará con las metas del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un buen escucha pues mantiene mente abierta a críticas, sugerencias y cambios. - Es concentrado en las metas y mantiene a todos motivados en la misma dirección. - Establece el tono para su equipo, lo armoniza y lo sintoniza hacia la organización deseada. - Mantiene disponibilidad e incluye a otros para compartir tareas y trabajo. - Delega responsabilidades basado en los intereses, metas y fortalezas de otros. - Preciso al tomar una decisión aún si el equipo no está de acuerdo. - El líder cree fielmente en el éxito de su proyecto.

Fuente: Análisis de datos, Silvia Martínez, Osma y Mangish (2005) en línea.

2.4. Los valores y la educación

La relación entre valores y educación es una correlación que a través de los tiempos ha evocado incógnitas y respuestas inciertas para reconocer si se realiza o no valores, que tanto de ellos se debe impartir y cuando impartirlos estableciendo una connotación a los valores que la sociedad posee con los valores que se debe impartir en la educación. Se dice que la educación ha olvidado su objetivo: la formación de la personalidad. Formación que atañe, a la familia, pero también a la

escuela, medios de comunicación, al espacio público, etc. Volver a valores como el respeto, la convivencia, el esfuerzo, la equidad o la utilización razonable de la libertad, se convergen en una subsistencia de valores en un mundo cambiante. Históricamente la educación y valores se interrelacionan. Simón Bolívar según Bangueses (2001, en línea) afirmaba que “la educación es la base de la libertad pues consiste en estimular las potencialidades creativas del ser humano; en ayudarlo a dotarse de capacidades propias, forjando en él, actitudes de tolerancia y entendimiento, que le permitan o ayuden a desarrollar su propio yo, en relación y con respeto a los demás.” El hombre se libera de varias ataduras cuando permite una actuación integral en la que los valores de libertad, tolerancia y participación cívica converjan en su educación. Para reconocer la interrelación entre educación y valores Bangueses (2001, en línea) confirma que varias son las interrogantes que parten de este tema como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo? Estas preguntas nos introducen al análisis de los valores en la formación profesional. Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que nuevos valores están asociados al cambio socioeconómico y cultural.

El hombre en continuo cambio ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo obviando problemas de comunicación, impidiendo el desarrollo integral adecuado. De acuerdo con Bangueses (2001, en línea) el objetivo común de los valores está en la comprensión e interpretación de ellos ya que las actuaciones de los seres humanos, su crecimiento espiritual y material. En el centro de su análisis se hallan conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer. La comprensión de ¿qué son los valores?, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “si el hombre crea el valor o lo descubre” (Osma, 2005, pg. 25). Bangueses (2001, en línea) destaca “Entender el valor como la significación socialmente positiva, es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano.” Es decir, que la significación socialmente positiva del valor está dada por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares. Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social,

de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que “en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.” (Fabelo, 1989)

Muchos de los intentos por educar en valores pueden fracasar cuando no se tiene claridad en la significación social, ya que podría debilitarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello cita Banguesses (2001, en línea):

- Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales se producen valores o cambios en la conducta y personalidad, es decir, que mediante conocimiento se forman y desarrollan valores.
- Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- No es preciso incorporarlos como componente de la labor educativa de manera explícita en el proceso de formación, pues ellos se desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

Los valores son complejos pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, expresados a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional. Se necesita comprometer al sujeto en situaciones prácticas en las que pueda desarrollar habilidades que formen valores en un proceso de enculturación, que dure toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. “Los valores nos dice Banguesses (2001, en línea) son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.” Es necesario entonces definir ¿Qué es valor? Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven a través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...) En este proceso de

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

Los valores se identifican según el autor Salvador Bangueses (2001, en línea) con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él. Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses, precisa sus aspiraciones y analiza las posibilidades que tiene de alcanzarlas. Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad estimulados por valores diferentes. Ercilla and Tejeda (2001, en línea) afirman que "...son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual." Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas. Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa, no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores.

El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral. La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación. Los caminos que el

maestro debe emplear para la labor de la formación deben mantener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. Alrededor de la educación en valores el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículo oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar y darle la intencionalidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo. “*La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional,*” Ercilla y Tejeda (2001, en línea). Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

Intencionar: Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación.

Explicitar: Precisar la cualidad orientadora del proceso docente-educativo.

Particularizar: Conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso. Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer. Es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, el valor del método. Lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa” Ercilla y Tejeda (2001). En conclusión, *la educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y durante toda la vida.* “*La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional,*” Ercilla y Tejeda (2001, en línea).

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la

personalidad” (D’Angelo, 1996 pg. 3). La educación debe y puede incidir en el espacio que existe entre *lo que se quiere ser y se quiere hacer* y *lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida o al menos es más factible, lo que al final es decisión del individuo*. La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores. La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social” (D’Angelo, 1996, pg. 4).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses. La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996 pg. 4).

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc. La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está en interacción y en dependencia de la realidad social. Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la

importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Según los autores Ercilla y Tejeda (2001, en línea) son tres las condiciones para la educación en valores:

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

Segunda: conocer el entorno ambiental (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

La formación y el desarrollo de valores profesionales deben partir del modelo del profesional, de la cultura profesional. El modelo de formación del profesional debe ser sistémico y pluridimensional, conteniendo en sí el sistema de valores de la profesión.

Modelo de formación del profesional

Dimensiones y valores en la formación profesional

Cuadro No. 2

Dimensiones	Valores que se forman
Intelectual	Saber
Técnica	Eficacia
Ética	Dignidad
Estética	Sensibilidad
Político-Ideológica	Patriotismo

Fuente: Ercilla y Tejeda, "La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional"

En cada una de estas dimensiones se forman valores estrechamente vinculados unos con otros. En conclusión los valores proporcionan el sentido a la educación y la educación proporciona el plano estratégico ideal para la actuación de valores efectivos. La idea está en encontrar el momento para propiciar la práctica constante de los valores. Para finalizar los autores, Ercilla y Tejeda (2001) comparten un pensamiento del pensador José Martí que deseo incluir. “La vida debe ser diaria, móvil, útil y el primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo. No aplicar teorías ajenas, sino descubrir las propias. No estorbar a su país con abstracciones, sino inquirir la manera de hacer prácticas las útiles. Si de algo serví antes, de ahora, ya no me acuerdo: lo que yo quiero es servir más.” (José Martí)

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes (población total de docentes y estudiantes, la muestra que fue seleccionada)

La presente investigación se desarrollo en el Colegio Johannes Kepler, ubicado a las afueras de Quito, Ecuador, en el Valle de Tumbaco, en San Juan Alto de Cumbayá. El Colegio es particular y funciona con el nombre de Colegio Johannes Kepler, Fundación Kiddy House. Nombre con el que se origina el 21 de Junio del año 1991 con su proyecto de educación preescolar: En 1994 se crea la educación primaria hasta ese momento conformada de primero a séptimo de básica y en el año lectivo 2005-2006 inicia con octavo de básica, nivel que inicia la etapa de educación secundaria como Colegio Johannes Kepler. El colegio en su nomina de contratación indica que posee 36 docentes y un total de 388 estudiantes en el presente año lectivo (2011-2012). En la presente investigación participaron 4 directivos, 27 docentes, 22 estudiantes de los niveles de, sexto a décimo de básica y 15 padres de familia. Con la investigación lo que se pretende es analizar la gestión y liderazgo de la institución con los miembros de la comunidad educativa que son parte del sistema, Johannes Kepler y puntualizar los problemas y necesidades con visión efectiva. Así como también establecer propuestas alternativas para disminuir dificultades en los aspectos de liderazgo y gestión.

Tabla 1.

Personal directivo por sexo y edad

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	---	---	---	---
26-30 años	---	---	---	---
31-35 años	---	---	1	20%
36-40 años	---	---	1	20%
Más de 40 años	2	40%	1	20%
Total	2	40%	3	60%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección y PEI

Del total de 5 directivos del Colegio Johannes Kepler de la ciudad de Quito, 2011 el 60% son mujeres y el 40% son hombres, por lo que la mayor parte son del sexo femenino y su edad comprende de 30 a más de 40 años. En cambio, entre los hombres su edad promedio está en más de 40 años. Se destaca la mayor participación femenina en el ámbito educacional.

Tabla 2.

Muestra de directivos, rangos de edad y género

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	---	---	---	---
26-30 años	---	---	---	---
31-35 años	---	---	1	25%
36-40 años	---	---	1	25%
Más de 40 años	1	---	1	25%
Total	1	25%	3	75%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección y PEI

De la población total de directivos se tomó cuatro de ellos para realizar la encuesta. El 75% son mujeres que comprenden las edades entre 30 a más de 40 años y el 25% es un hombre de más de 40 años. Se enfatiza la relación edad y experiencia profesional entre los directivos.

Tabla 3. Personal docente por rango de sexo y edad

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años			---	---
26-30 años	4	11%	6	17%
31-35 años	2	6%	10	27%
36-40 años	3	8%	5	14%
Más de 40 años	1	3%	5	14%
Total	10	28%	26	72%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección y PEI

Del total de 36 docentes, el 72% son mujeres y el 28% son hombres, se determina entonces que la mayor parte del cuerpo docente es femenino como ocurre con muchos centros educativos a nivel nacional y mundial en donde las mujeres lideran el rol de docente. El liderazgo humano es femenino lo cual responde a una visión "históricamente asignado a las mujeres en relación a su rol materno". Mientras que en nuestro continente hay un promedio de 3 mujeres docentes por cada maestro o profesor hombre, (Sistema de Información y Tendencias Educativas en América Latina (SITIAL), órgano de información estadístico y analítico de la educación en nuestro continente para la Unesco, 2011, en línea.)

Tabla 4.

Muestra de docentes, rangos de edad y género

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
Menos de 25 años	---	---	---	---
26-30 años	4	15%	4	15%
31-35 años	1	4%	10	37%
36-40 años	2	7%	---	---
Más de 40 años	1	4%	5	19%
Total	8	30%	19	70%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección y PEI

De la población total de docentes se tomo una muestra de 27 para realizar la encuesta de los cuales el 70% son mujeres que corresponden a las edades de 31-35 años de edad y del 30% de hombres, un 15% son hombres con edades entre 26 y 30 años por lo que se denota en el colegio una mayoría femenina y que la edad promedio está ente los 30 a 50 años de edad. En lo que se refiere a los hombres existe en cambio una diferencia y son mayoría personas más jóvenes; denotando así una permanencia de las mujeres en la docencia por más años que los hombres que inician a edades tempranas y luego cambian o combinan su profesión.

Tabla 5.

Personal docente, clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	f	%
De 0-3 años	8	22%
3-6 años	10	28%
6-9 años	10	28%
9-12 años	6	17%
Más de 12 años	2	5%
Total:	36	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección, PEI y encuesta.

Se denota estabilidad laboral pues la mayoría suman el 52% que destacan 3 a 9 años de experiencia, por lo tanto en el Colegio Johannes Kepler la mayor parte de docentes permanecen en la institución por más de 3 años.

Tabla 6.

Personal docente, clasificado por Títulos académicos.

Títulos Académicos	f	%
Magister en Ciencias de la Educación	1	4%
Licenciado en Ciencias de la Educación	9	33%
Licenciado en Educación Inicial	3	11%
Licenciado en pedagogía musical	1	4%

Tabla 6.
Personal docente, clasificado por Títulos académicos

Títulos Académicos	f	%
Licenciados con títulos no docentes	6	20%
Licenciado en enseñanza del Idioma Inglés	2	8%
Ingeniero en Sistemas	1	4%
Ingeniero Eléctrico y en Telecomunicaciones	1	4%
Ingeniero Industrial	1	4%
Diseñador Gráfico	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección, encuesta y PEI

Variados son los títulos académicos de los docentes entre los que se destacan el 33% como licenciados en Educación y en segundo lugar el 20% con los licenciados de títulos no docentes, por lo que se hace visible la falta licenciados de educación en el colegio y a nivel nacional como nos dice Vitara (2011, en línea) el 18% de los docentes, tienen títulos no docentes en el país. Por lo que se hace necesario la capacitación, preparación y estímulo a profesionales en Ciencias de la educación.

Tabla 7.**Personal Administrativo y de servicio**

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	---	---	1	8%
26-30 años	---	---	1	8%
31-35 años	---	---	---	---
36-40 años	3	25%	3	25%
Más de 40 años	2	17%	2	17%
Total	5	42%	7	58%

Fuente: Datos recopilados de la encuesta, Silvia Martínez

En la encuesta no fue tomada en cuenta esta población. Del total de personal administrativo y de servicios de 12 personas, 6 personas pertenecen al personal administrativo y 6 al personal de servicio. Nuevamente, se denota la presencia de las mujeres como mayoría, destacándose la mayoría de mujeres entre las edades de 36 a 40 años.

Tabla 8.**Rangos de edad y género de Padres de Familia**

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	---	----	---	---
26-30 años	---	---	2	13%
31-35 años	2	13%	2	13%
36-40 años	2	13%	3	20%
Más de 40 años	1	8%	3	20%
Total	5	34%	10	66%

Fuente: Datos recopilados de la encuesta, Silvia Martínez

El Colegio no posee información certera del número total de padres de familia, pues la dinámica familiar de los alumnos ha cambiado y es el caso de muchos de ellos que son representados por madres solteras, abuelos o familiares cercanos.

Para la investigación se multiplica el total de alumnos 389 por 2 asumiendo que los estudiantes provienen de hogares compuestos por madre y padre, lo que no es certero. El total es de 778 padres de familia. Para la investigación se tomó una muestra de 15 padres de familia de los cuales un 66% de las encuestas fueron contestadas por madres de familia que mantienen el rango de 36 a 40 (20%) o más de 40 años (20%). Los hombres que responden a la encuesta corresponden al 34% que en su mayoría comprende la edad entre 30 a 40 años. Por lo que en su mayoría se deduce que son padres jóvenes y según el PEI son padres de familia en su mayoría con título profesional.

Tabla 9.

Población Estudiantil por edad y sexo

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	188	48%	201	52%
26-30 años	---	---	---	---
31-35 años	---	---	---	---
36-40 años	---	---	----	---
Más de 40 años	---	---	---	---
Total	188	48%	201	52%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección y PEI

El total de estudiantes del Colegio Johannes Kepler es de 388 estudiantes. Divididos en 65 estudiantes en la sección preescolar, 175 en la sección primaria y 149 en la sección secundaria. Para la investigación se encuestaron a varios estudiantes entre los niveles de sexto a décimo de básica. Al aplicar las encuestas a estudiantes cabe recalcar que se tomo la población de décimo de básica que corresponden a las edades entre 10 a 15 años sin especialidad. El 52% de la población estudiantil son mujeres mientras que el 48% son hombres por lo que la población está equilibrada entre los dos sexos.

Tabla 10.

Muestra de la Población Estudiantil por edad y sexo

Rangos de Edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
Menos de 25 años	11	50%	11	50%
26-30 años	---	---	---	---
31-35 años	---	---	---	---
36-40 años	---	---	---	---
Más de 40 años	---	---	---	---
Total	11	50%	11	50%

Fuente: Datos recopilados de la encuesta, Silvia Martínez

Entre los 22 alumnos encuestados hay equidad de hombres y mujeres con el 50% en cada género y con edades que comprenden los 10 a 15 años de edad.

3.2. Materiales e Instrumentos

Encuestas

Al realizar las encuestas, estas nos permiten obtener respuestas concretas y precisas de miembros clave para la investigación del diagnóstico institucional en Gestión, liderazgo y valores. En el Colegio Johannes Kepler las encuestas se aplicaron en relación a varios protagonistas de la comunidad educativa. Así, los directivos, padres de familia, docentes y estudiantes respectivamente fueron los encuestados. Siendo ellos la muestra para obtener respuestas concretas al tabular los contenidos de las encuestas. Con el objetivo principal de *tabular e interpretar las respuestas al recopilar la información* para luego analizar, generando respuestas para la solución de problemas en la institución educativa. Las encuestas nos permiten conocer que saben los miembros de la comunidad educativa sobre varios aspectos, permitiéndonos establecer las condiciones para su realización con la aplicación del instrumento a la muestra que seleccionamos y finalmente, evaluar la muestra recogida. La aplicación de las encuestas obtuvo una respuesta positiva en participación y en información pues la mayoría fueron respuestas favorables a la gestión administrativa principalmente mientras que el liderazgo y valores son temas

que necesitan trabajarse mucho más dentro de la institución para que su proyección a docentes, estudiantes y padres de familia sea mucho más positiva.

Al momento que se propuso la encuesta, se investigo las siguientes partes principales de la encuesta aplicada, a la muestra del Colegio Johannes Kepler:

- Determinación de la realidad del colegio, por medio de preguntas de reconocimiento y ubicación de la población en la institución.
- Preguntas de selección múltiple hasta con máximo 5 opciones
- Preguntas positivas y negativas
- Preguntas que abarcan varios temas con parámetros establecidos como; siempre a veces o nunca en las encuestas a directivos y docentes y en otros casos, como en las encuestas de padres de familia y estudiantes se usan los parámetros de: Completamente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, completamente en desacuerdo.

Entrevista

Con la entrevista lo que se busca es diagnosticar e investigar específicamente el perfil de liderazgo y la gestión que realiza la rectora de la institución. Además de comprender su entendimiento de liderazgo así como también *evaluar a la institución sobre aspectos de gestión, liderazgo y valores.*

La entrevista posee tres partes importantes:

1. El contacto inicial con la entrevistada
2. Formulación de 8 preguntas abiertas distribuidas en 1 pregunta de comunicación, 1 conflicto, 3 de Liderazgo y 3 de valores,
3. Anotación de respuestas
4. Análisis de las respuestas y diálogo con la rectora.

Observación

Con la observación se pretende planificar sistemáticamente y en forma directa con los miembros de la institución, el examinar atentamente el comportamiento, la naturaleza y el funcionamiento de los líderes en nuestra institución; para *comprender la interacción y acción de liderazgo en la institución.* Reconocer las normas sociales por las que se rige el grupo y recopilar datos del sujeto de estudio o fenómeno. La observación tendrá las siguientes partes:

- Determinación del liderazgo y perfiles de los miembros líderes de la institución.
- Observación cuidadosa para analizar y relacionar aspectos teóricos a aspectos prácticos.
- Registro de los datos observados de manera crítica y cuidadosa.
- Analizar e interpretar los datos.
- Elaboración de conclusiones generales
- Elaboración del informe de observación (este paso será omitido , pues lo cubre la entrevista y encuesta , en el proceso investigativo)

3.3. Método y procedimiento

La investigación que se realizará en el Colegio Johannes Kepler, es de tipo, *exploratoria descriptiva* pues facilitará la explicación de la gestión en el liderazgo educativo y promoverá los valores en el centro educativo. Este método permitirá conocer el problema en estudio tal cual se lo percibe en la realidad. La investigación se desarrollo por medio del análisis de los instrumentos de gestión existentes en el colegio y de igual manera interpretando los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación usados, entrevistas, encuesta y observación que se controlaron con la presión del investigador al receptor las encuestas y al realizar una entrevista con la rectora y mantener el diálogo cordial con los entrevistados y encuestados. En todo momento el investigador estuvo en control del proceso investigativo. Las encuestas se aplicaron al final de reuniones de docentes con la presencia de directivos y docentes y las encuestas de estudiantes se realizaron en un aula con la muestra de estudiantes escogida. A los padres de familia se les envió a su casa con la explicación de traer la encuesta, al siguiente día.

Otro método que se utilizará en la investigación es el método *analítico-sintético* porque permitirá la desestructuración del problema en estudio en todas sus partes y permitirá la relación entre los elementos de estudio y los relacionará con el todo, permitiendo así, la reconstrucción de las partes asociando varios conceptos para alcanzar la unidad y su valida descripción.

Los pasos para su descripción son:

1. Organizar los datos siguiendo un orden (Índice de contenidos)
2. Analizar de lo general a lo particular o al contrario.

En la presente investigación partimos de lo general como la gestión y liderazgo a establecer un perfil de líder que particularmente el colegio no posee, para realizar una gestión más solida.

4. RESULTADOS

Los instrumentos de gestión: la encuesta y la entrevista principalmente nos dan las pautas para reconocer un liderazgo dinámico y proceder a la búsqueda de alternativas para establecer el liderazgo, perfilarlo y mejorarlo en el centro educativo. Con los resultados obtenidos se ha realizado una interpretación de los instrumentos de gestión así como de los resultados en el diagnóstico de los instrumentos dando como resultado que el colegio posee todos los instrumentos de gestión y los usa como herramienta administrativa y en todos ellos se puede mejorar y sacar mayor ventaja para beneficio institucional. Las encuestas y entrevista dejan entrever la importancia de cada miembro de la comunidad educativa y su comunicación continua, además se reconoce y admira a los líderes educativos, no obstante se carece de manuales en los que se indique el perfil de líder de la empresa y su liderazgo expansivo.

4.1. DIAGNÓSTICO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

Tanto las encuestas como las entrevistas realizadas no presentaron limitaciones y a su vez sirven como instrumentos de reconocimiento y valoración del liderazgo, gestión y valores promulgados por el colegio. Se establece una relación entre el liderazgo y se reconoce la admiración de los miembros de la comunidad educativa al liderazgo, expuesto por la rectora y director. No obstante, se hace evidente la falta del manejo de liderazgo fuera de sus funciones y la inexactitud del mismo en la delegación de poder, cuando existe toma de decisiones. En ocasiones el liderazgo dinámico de los directivos (rectora y director) sufre el cambio y se convierte en una relación imponente o a su vez un tanto flexible.

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

Varios son los instrumentos que nos servirán de apoyo para el estudio y análisis descriptivo en los que se denota la capacidad de gestión, el liderazgo dinámico y los valores que promulga la institución. Los valores están claros con su principal valor que es el amor, la gestión y los instrumentos como: el manual de organización el código de ética son instrumentos que pueden mejorar. No así el plan estratégico, la visión, misión que se encuentran planteados con claridad, reflejando los objetivos a

corto y largo plazo que desea la institución. El Plan estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA) son instrumentos que año tras año necesitan de renovación, así también como el reglamento interno que necesita adaptarse a las exigencias gubernamentales, a la luz de la ley orgánica de educación intercultural. La matriz FODA, a pesar de que consta como parte del (PEI) fue adaptado para el proceso investigativo y analizado por departamentos o áreas, es de utilidad para la comparación de datos y reconocimiento claro del problema, su causa y origen. El organigrama fue otro de los instrumentos que necesita adaptación y renovación, pues no existe uno reciente. Se lo diseño de acuerdo a la estructura organizacional y funcional, debido al crecimiento y cambio laboral que se ha extendido en el centro. El colegio posee herramientas necesarias y validas para la gestión y buen desempeño, pero debe existir la exigencia de su cumplimiento. A continuación el análisis de la recopilación de estos instrumentos de gestión.

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización del Colegio Johannes Kepler es un referente fundamental para conocer la gestión y responsabilidades de las personas que realizan sus funciones en propósito de las metas comunes de la institución. Cabe destacar que el manual de organización propone una estructura general que incluye funciones organizativas como son:

Director.- La función del director en el colegio está encaminada a liderar proyectos interinstitucionales y la proyección de los mismos en conjunto con la supervisión del mantenimiento del centro educativo, por lo que es un líder institucional, directivo y figura guía para encaminar tareas o proyectos.

Rectora.- La rectora conduce con liderazgo la institución y promueve las metas y razón de ser del colegio, por lo tanto demuestra un liderazgo transformacional y trascendental en la institución su presencia va de la mano con el líder institucional produciéndose un dinamismo en un trabajo conjunto de Director-Rectora.

Vicerrector.- Extiende la gestión de la rectora hacia funciones colaborativas y de consejo. Acompaña al director en el desarrollo de proyectos y promueve valores institucionales que son infundidos en la planificación estratégica. Por ende el vicerrector es figura clave para buscar el crecimiento institucional por medios internos y externos en aras del desarrollo integral de la Comunidad Educativa. Así

como también refuerza valores disciplinarios en los miembros de la comunidad educativa y la coordinación del el área de Inglés.

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.- El departamento promueve y facilita mecanismos de comunicación por medio del uso de la psicología para el bienestar de los estudiantes, profesores y administrativos. Además es fiel conductor de valores con seminarios trimestrales sobre temas como el amor, la amistad, la sexualidad, el respeto, la honestidad, etc. Por lo que extiende su gestión a padres de familia para influencias emocional y psicológicamente cambios disciplinarios que afectarán la vivencia de valores y por ende el dominio de cada individuo en su entorno.

Inspector.- Su función encierra varios aspectos fundamentales dentro y fuera de la institución. Es pieza clave para el mantenimiento de la disciplina, lidera funciones organizativas y distribuye funciones dentro del plantel. Por ejemplo: Dirige funciones de revisión de patios, aulas y divide al profesorado en funciones para mantener la disciplina en momentos de receso. Por lo que su liderazgo a la cabeza de estudiantes y docentes es vertical y radical con sus excepciones por edad y comportamiento.

Coordinador Pedagógico.- Con su conocimiento, trayectoria y experiencia da consejo, se interrelaciona y asesora a la rectora, vicerrector, inspector, coordinadores de área y profesores en su labor diaria. Por lo tanto, facilita la funcionalidad en la gestión de cada uno de los actores antes mencionados en la labor de enseñanza-aprendizaje.

Consejo Técnico.- Personas que con su experiencia y liderazgo educativo destacan dentro del profesorado. Su función es tomar decisiones conjuntas para el bienestar estudiantil. También contribuyen con sus decisiones a las autoridades superiores del plantel para mantener estabilidad y democracia en las decisiones tomadas por la institución. Por lo que se observa dinamismo en las sesiones y se reconoce a la rectora como líder institucional. Son docentes líderes que toman decisiones en conjunto con la rectora.

Coordinación del área de inglés.- El colegio mantiene un sistema de educación bilingüe y de hecho la presencia de los coordinadores del área de inglés y las materias dictadas en ese idioma como lo son Ciencias Naturales y Ciencias Sociales

facilitan el trabajo organizativo del área y permiten un desarrollo funcional de las varias tareas que exige la enseñanza del idioma inglés. Por lo tanto este cargo refuerza la gestión de los maestros de inglés y su metodología de enseñanza. Así como también promueve la gestión de enseñanza bilingüe y realza su excelencia en el sector.

Coordinación del área de español.- Estimula las funciones de cada sección y permite un manejo más adecuado de las tareas. En el manual organizativo se destaca su conexión con las autoridades superiores, así como también su comunicabilidad con miembros del profesorado para informar cambios, tareas o reforzar responsabilidades. Requiere de un líder docente para su desempeño al momento la gestión de esta función es realizada por el coordinador pedagógico por lo que ocasiona ambigüedad al tratar de realizar dos funciones y su liderazgo se emancipa en las dos funciones sin poder realizarlas de manera efectiva.

Profesores de Preescolar.- Fuerza de trabajo necesaria para manejar a niños de las edades entre 2 a 5 años. El título educativo de esta función es el de Parvularios. Varias son sus labores educativas y pueden ser acompañadas de auxiliares educativas con formación académica inicial en parvulario o carreras afines. Son quienes directamente refuerzan valores de la institución y lideran su propia aula de clase en preescolar.

Profesores de Primaria.- Actores principales del manejo de niños que comprenden las edades de 6 a 13 años de edad. Transmiten conocimiento y sus carreras varían entre Licenciado de Ciencias de la Educación Inicial, Primaria y carreras no docentes afines. Son líderes dentro de cada aula, promueven los valores y educan con el ejemplo. Laboran desde una función educativa y comparten valores y conocimiento con sus estudiantes por lo que son líderes de su grupo asignado.

Profesores de Secundaria.- En el manual de organización del Colegio Johannes Kepler los docentes de secundaria tienen varias instrucciones entre las que destacan Licenciado en Ciencias de la Educación, Ingeniero Eléctrico y en Telecomunicaciones, Ingeniero Industrial y Físicos entre otros. Son promotores y facilitadores de la instrucción educativa secundaria. Por lo que refuerzan la enseñanza de valores institucionales y personales, que impulsarán la vida profesional de los estudiantes.

Administradores.- Su función encierra varios aspectos y funciones en la institución, pues esta persona se encarga de la organización estructural financiera y el buen mantenimiento de las cuentas en el plantel. Además se encarga de supervisar, liderar varias labores diarias y de preservar la calidad del servicio educativo que se provee en la institución. Por lo que su gestión nos encamina a gestionar con calidad

Secretaría y Servicios generales.- Permite a la institución gestionar su servicio. Es medio de comunicación entre los varios actores educativos, trata con estudiantes, padres de familia, director, profesores, etc. Se destaca la importancia de su gestión de comunicabilidad y responsabilidad al adaptarse a varias tareas que debe realizar durante el día. Por lo que su gestión contribuye a la comunicación.

Colecturía.- Responsable de receiptar los ingresos de la institución. Además destacan su valor de honestidad y calidad de servicio. Administra recursos económicos por lo que provee la información necesaria para un manejo transparente del dinero que ingresa a la institución.

Mantenimiento.- Personas encargadas de la guardianía, limpieza, mantenimiento de carpintería, cerrajería, albañilería y jardinería en la institución. Miembros importantes en el ornato del plantel. Su jefe inmediato es la administradora quien rinde cuentas del mantenimiento al director. Destacan su responsabilidad y calidad de trabajo en el servicio prestado, pues todos en el plantel nos beneficiamos de su trabajo.

En conclusión el manual de organización nos permite analizar las responsabilidades de los miembros de la institución. Sus funciones y su gestión individual o como equipo de trabajo para la promoción de las metas a cumplir en la planificación estratégica, pues refuerza la inclusión de su desempeño para la gestión del servicio de la educación. En el Colegio Johannes Kepler se denota un claro cumplimiento y entendimiento de las funciones lo que permite un desarrollo óptimo de la gestión educativa según este instrumento. El liderazgo aun no está claro en cada función, ni a quien remitirse como perfil de líder. Existe una buena gestión por todos los funcionarios y predisposición al trabajo lo que con un claro establecimiento del liderazgo sería muy óptimo para la institución. Con lo que respecta a valores, en este instrumento no se denota claramente ninguno pero se puede presumir que por su función se comparten valores como el amor, respeto, solidaridad y honestidad que promueve la institución en otros instrumentos de gestión como PEI.

4.1.1.2. El Código de ética

Representa el compromiso que orienta las responsabilidades de profesores y alumnos. Tiene como objetivo ayudar a comprender y aplicar valores éticos al diario quehacer educativo. Los valores enunciados se concretan en compromisos que docentes, alumnos y personal de la Comunidad Educativa del Colegio asumen, como pautas de comportamiento. El código de ética propone crear un clima de confianza y sana convivencia, basado en el respeto mutuo, en un trato cordial y afable; evitando todo tipo de discriminación originado en prejuicios de raza, color, religión, sexo, edad, nacionalidad, discapacidad o cualquier otro factor. El código habla muy puntualmente de respetar la *libertad personal, fomentando diálogo, participación y trabajo en equipo*. Así como también fomentar un ambiente de estudio serio, basado en el esfuerzo constante y responsable. Entre los valores que propone el código están también, colaborar para que predomine la lealtad, el espíritu de servicio y el optimismo en las relaciones interpersonales. No ocultar la verdad mediante la mentira o la imposición de silencio y así propiciar el desarrollo de capacidades individuales con iniciativa y creatividad, fomentando también el espíritu crítico y constructivo. El respeto forma parte importante de nuestro código, pues se diverge en varios aspectos de la vida estudiantil por ejemplo: Respetar la propiedad intelectual en las investigaciones, los trabajos prácticos y proyectos. Respetar el tiempo de los demás, cuidar la puntualidad y evitar toda acción que perturbe la actividad diaria. Otra propuesta del código de ética es el cuidado y protección de la propiedad y patrimonio común, ya que el colegio necesita proteger sus bienes y recursos. En conclusión, el código de ética permite el refuerzo de reglas y medidas necesarias para el diario convivir entre los actores del servicio educacional. Analizando los puntos del código de ética se puede destacar que lo que se quiere alcanzar es un estado de convivencia pleno en el que el respeto fundamente aspectos aún más importantes en la vida del ciudadano, como lo son la justicia y la democracia. El Colegio Johannes Kepler en su intento por extender la ética no solo a las aulas sino a la familia y sociedad en general, establece que el código de ética se mantenga dentro de las políticas principales de la institución.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

Este plan nos permite conocer la creación desde los orígenes, objetivos y el planteamiento del camino a seguir con la misión y visión de la institución. El Colegio

Johannes Kepler en su plan estratégico señala la historia del origen de la institución como la Fundación Kiddy House, creada en Mayo de 1991. El compromiso de la institución se resume en una educación personalizada, bilingüe y con un fuerte compromiso social. Sus fundadores, Carmen de Gómez, Fausto Gómez, Jacqueline Ponce y Pablo Ponce, propusieron en sus orígenes un proyecto educativo fundamentado en valores con un currículo pertinente en español e inglés. En el plan estratégico se destaca que el Colegio Johannes Kepler cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación y Cultura, a través de la Resolución MEC No. 252 el 20 de noviembre de 1991 para la sección preescolar, luego la Resolución MEC No. 172 de 23 de agosto de 1994 para primer grado de escuela, con la No. 60 de 31 de marzo de 1995 para el nombre de “Johannes Kepler”, No. 043 de 9 de Mayo de 1995 y para los grados de segundo a sexto de primaria y la Resolución MEC No. 1351 del 01 febrero de 2006, para la sección media. En el plan estratégico se detalla el porqué del nombre del colegio. El cual adopta el nombre de Johannes Kepler gracias al científico Alemán nacido en 1571. Uno de los astrónomos que revolucionó los conocimientos sobre el universo en su época, a pesar de sus problemas de visión.

Por otra parte, la planificación estratégica propone también la misión y visión de la institución a las cuales me referiré en detalle más adelante. Adicionalmente, aparte de la historia se presenta el ahora y el futuro con la visión en la planificación. Otro de los componentes importantes de la planificación son los valores que infunde la institución en su labor diaria entre los que se destacan: amor, comunicación, oportunidad, energía, autoridad y autogobierno. En el Plan Estratégico se integra la razón de ser y los objetivos principales de la institución, así como también que estrategias se realizaran en el plantel para la promoción de las mismas. En suma el colegio Johannes Kepler denota su esfuerzo por renovar y revisar su plan estratégico anualmente, el cual en resumen se imprime en agendas estudiantiles y se exhibe en el sitio web de la institución. Dentro del plan estratégico destacan también las políticas que son las bases instrumentales del servicio educativo, entre las cuales están:

- a) Enseñanza bilingüe.**- Exposición continua al español e inglés.
- b) Metodología interactiva.**-Usando el modelo pedagógico constructivista C3, (Ver Apéndice No. 9, pg. 127)
- c) Profesionalismo** Educación integral con valores y ética.

- d) **Educación ambiental** Mantener prácticas de vida sustentables y ser consistentes con la conservación y protección del medio ambiente.
- e) **Interacción con la comunidad.-** Sentir la responsabilidad de ser un habitante del planeta, con conciencia social y un agente de cambio.
- f) **Identidad** Facilitar la identidad individual y colectiva del conocimiento de sí mismo y la pertenencia con el medio que le rodea.
- g) **Modelo sistémico interactivo** de aprendizaje. (Ver Apéndice No. 10, pg. 128)
- h) **Atención personalizada** Potenciar habilidades, identificar fortalezas individuales de los estudiantes y cultivar capacidades.
- i) **Padres comprometidos** Involucrar activamente a la familia.

Parte del Diagnóstico situacional es el análisis de las fuerzas competitivas que destaca el modelo C3 que destaca las siguientes características.

- a) **Constructivista.-** Aprendizaje producto de procesos pro-creativos (estudiantes, padres y maestros)
- b) **Integral.-** Integra los dos hemisferios cerebrales y todas las dimensiones del ser humano: física, psíquica, social y espiritual.
- c) **Heurística.-** La metodología de reflexión-acción- reflexión.
- d) **Cuántica.-** Reconoce la interconectividad de todos y de todo.
- e) **Co-evolutiva.-** Reconoce que esta interconectividad requiere evolución simultánea.

El plan estratégico es un instrumento que no posee mayor información acerca del liderazgo, gestión y valores. Lo considero un instrumento de revisión y mejora, pues su información no permite claramente observar la situación actual de la institución. Este instrumento me permite analizar y conocer sus orígenes y también las políticas y un tanto la metodología del colegio. La mayor parte de este instrumento se compone de las políticas, estrategias, planificación, FODA, derivado del modelo pedagógico, llamado C3 de Gilbert Brenson. Se establece si una relación de liderazgo único en la región con la pedagogía que se imparte y los valores radican de la justificación al usar este modelo. La gestión se justifica con el uso de este modelo, el cual vale recalcar es utilizado solamente por los docentes. Sería importante converger este modelo y ampliarlo a todas las funciones y ámbitos para que todos manejemos este modelo al gestionar en la organización.

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual se establece dentro del cronograma de actividades del colegio. Marca las pautas para desarrollar de manera cumplida y organizada compromisos por parte del personal docente, padres de familia, estudiantes y personal administrativo. Permite alcanzar y cumplir con el propósito de servir de mejor manera y cubrir las expectativas de la comunidad educativa. El último POA, al cual se remite mi análisis es el del año lectivo 2010-2011. El presente POA fue supervisado por el Msg. Kléver Bermúdez delegado de la dirección provincial de Educación. Partiendo de la realidad institucional, el Plan Operativo Anual (POA) busca los caminos de solución a varios aspectos en resumen como lo son:

El Aspecto Pedagógico.- Se basa en la capacitación de maestros para empoderarlos con herramientas necesarias para la educación en la institución. Formación basada en Competencias; planificación de acuerdo al Modelo Pedagógico C3 y evaluación de Competencias, Observación y el Manejo de instrumentos de evaluación como: ficha anecdótica, Ficha de doble entrada para registrar la evaluación de Competencias, Capacitación en PNLT. (Programación Neurolingüística Tricerebral) son partes importantes de este aspecto. Por lo que se denota una motivación a la capacitación, emprendimiento de acción y la visión de estos como líderes docentes, aunque por el momento no se vislumbra el liderazgo docente en la institución.

Con respecto a los alumnos, el incentivar la lectura y escritura a todos los estudiantes, desde segundo a décimo de básica, a través de desarrollar el hábito de la lectura y escritura en los dos idiomas, es el eje central con respecto a los educandos. La presentación de un proyecto “Casa Abierta” en el que los estudiantes participen y demuestren el desarrollo de sus competencias de manera integral en el mes de Junio, proyecto que se repetirá este año lectivo. Con este proyecto varias son las exigencias y las oportunidades de liderazgo. Por lo tanto con la gestión del maestro se permite y valora el liderazgo del trabajo del estudiante.

Aspecto administrativo.- Se centra en la implementación del laboratorio de Computación, biblioteca, proyectores para cada sección: Preescolar, Primaria y Secundaria. Además destina un presupuesto para capacitación del personal, compra

de material didáctico, mantenimiento de la infraestructura, y adecuación de algunos ambientes. Equipar rincones de lectura en todos los niveles de educación básica. Construir el tercer bloque del Colegio con una batería de baños. Esta implementación visiblemente se ha llevado a cabo, dando cabida al crecimiento institucional y al liderazgo en tecnología de punta para el manejo de las Nuevas Tecnologías (TIC`s). Al igual que el aspecto anterior el POA distingue la tabla con la información para la ejecución del aspecto administrativo.

Aspecto cultural, de deportes y de intercambio con la comunidad.- Apoyar y tomar conciencia del reciclaje de basura en nuestra comunidad educativa, a través de la práctica cotidiana y la clasificación de la misma. Sembrar por lo menos una vez en el año con cada grupo de estudiantes. Compartir con otros estratos sociales que permitan a nuestros niños sensibilizarse con otras realidades y participar decididamente en eventos culturales, recreativos y deportivos. Participar en eventos que permitan a nuestros estudiantes tener un intercambio deportivo que les permita adquirir un sentido de identidad y pertenencia con su Colegio, en la mañana deportiva y “Día de la familia”. Creación de extracurriculares de diversa índole que permitirán el desarrollo de valores y liderazgo en los estudiantes. Se promueve en el POA participar en algunos eventos a nivel intercolegial como: Concurso del libro Leído en inglés y español, Concurso de pintura, y campeonato deportivo “Copa In”. El compendio de actividades que se planifican por medio del POA son oportunidades para fomentar valores y establecer el liderazgo educativo, deportivo y personal con la comunidad. En general, el POA genera cambios, nuevas formas y estrategias para alcanzar los objetivos planteados y busca frecuentemente caminos para llegar a la meta, su labor nos proporciona espacios de intercambio de experiencias, un norte, para en conjunto, enriquecernos con conocimiento y un gran sentido en nuestra misión de educadores que es luchar por la democracia y justicia social. Para el Colegio es un referente de esfuerzo y exigencia durante todo el año lectivo.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Para la elaboración del Plan Educativo Institucional del Colegio Johannes Kepler, se han realizado tres actividades principales: diagnóstico, taller para la identificación de acciones, de formación y elaboración de resultados. En todas las actividades se ha promovido una metodología participativa transparente y flexible, como se detalla a continuación:

- *Metodología participativa* de expectativas de clientes externos y clientes internos. El diagnóstico previo se elaboró tras la consulta de los actores claves para el diagnóstico. Finalmente, los resultados fueron debatidos y consensuados en el Plan Educativo Institucional

- *Metodología transparente*. Los objetivos y resultados que se han ido alcanzando en cada proceso se han transmitido a los participantes por varios medios como agendas, sitio web del colegio e información entregado a docentes y administrativos.

- *Metodología flexible*. La metodología ha mantenido suficiente apertura, anticipándose a los cambios pertinentes, realizándose los ajustes necesarios, siempre manteniendo la coherencia preestablecida para garantizar la obtención de los mejores resultados.

Entre las fases del PEI del Colegio Johannes Kepler están: el Diagnóstico, validación y formulación. Los Planes de Acción que provienen del diagnóstico en el PEI, designa a las personas que serán responsables de promover o liderar el cambio. Seguidamente, destaca con tablas bases de datos actuales y con proyecciones de alumnos, el poder competitivo, el FODA para emprender el plan de acción y nombrar a responsable de cambios especialmente en Amenazas y Debilidades

Al realizar el análisis pertinente al PEI se puede establecer que varias son las estrategias adoptadas para ofrecer una educación de liderazgo y calidad. Entre las más importantes estrategias están:

Curricular.- Apoyo en la obtención de certificaciones para el idioma inglés de cuarto de básica a Tercero de bachillerato.

Tecnología e innovación.- Promoción para la obtención de certificación en Informática de los bachilleres a partir de este año lectivo 2010-2011 con la primera promoción del colegio.

Talento Humano.- Desarrollo de habilidades de PNL y capacitación al personal nuevo y antiguo por medio de talleres ofrecidos en el mes de Septiembre, Octubre y Junio.

Financiero.- El tema de la sustentabilidad financiera de la institución está estrechamente ligado a los procesos de planeación, programación y presupuesto, por lo que se prevé en el PEI establecer reuniones trimestrales para determinar procesos de control de gastos. Esto con el fin de darle claridad y seguridad al

ejercicio del gasto, y vincularlo debidamente a las acciones académicas que se realizan en el Colegio Johannes Kepler.

Infraestructura.- Construir nuevas áreas para preescolar, un laboratorio de Biología y una aula de audiovisuales.

Ventas e imagen corporativa.- Rediseñar la página web y actualizarla para promocionar al colegio utilizando varios medios de comunicación (web, vallas y hojas volantes). Por lo que se observa un intento por expandir el colegio y su liderazgo institucional en conjunto con las Nuevas Tecnologías de la Comunicación (NTIC`s)

Política general

Parte importante del PEI del Colegio Johannes Kepler son las políticas para el área administrativa y docente donde se diseña e instrumenta el sistema de planeación integral de fechas establecidas, reglas, procedimientos, reemplazos, cambios y funciones. Además aporta con las líneas de acción con respecto a las funciones de los trabajadores. Considero que este elemento es válido para destacar los límites y espacios del equipo de trabajo. Las fichas de evaluación también son parte del PEI, las cuales avalúan el desempeño de cada docente.

Diseño Curricular:

El Colegio Johannes Kepler lidera una educación constructivista y como tal su diseño curricular es en lo particular diferente a los de muchas instituciones. Los padres tienen comunicación abierta y oportuna con los maestros y autoridades del Colegio, mismo que proporciona una relación de convivencia funcional entre toda la comunidad educativa.

El Colegio incluye la necesidad del saber ser y no solo del saber hacer; para lo cual con su modelo C3 (Ver Apéndices No. 7 y 8 págs. 125,126) antes explicado; combina conocimientos, habilidades, experiencias y reflexiones éticas sobre las propias prácticas. La propuesta es un intercambio que se realiza entre maestro y educandos en donde el maestro es facilitador, mediador del conocimiento y a momentos el aprendiz. Para integrar el Modelo Pedagógico Sistémico C3, (Ver Apéndices No. 8 y No. 9, págs. 126 y 127) el maestro debe planear, planificar y evaluar entorno al modelo, dado esto, la adquisición de habilidades proveerá aprendizajes significativos, destacados en tres ejes, el conceptual, el procedimental

y el actitudinal. El PEI del Colegio Johannes Kepler provee de las herramientas y metodologías de trabajo en base al Modelo C3, antes explicado. Estableciendo mecanismos de información entre los directivos, los docentes, personal administrativo y de servicios, padres de familia y alumnos. Para optimizar en práctica las funciones se han establecido las mismas en el PEI y se ha propuesto proyectos paralelos al proceso educativo con el objetivo de favorecer una educación integral: Como nos dice el PEI del Colegio (2010-2011) “Creemos que pensar, sentir, y actuar con lo mejor que tenemos, nos permite construir un presente que cualitativamente nos beneficia y nos permite dejar una huella especial de una comunidad que ha encontrado el sentido de trabajar decididamente unidad con altos propósitos de vida.”

En el contexto de lo señalado, considero que tanto los procesos curriculares en aula como las vivencias cotidianas al interior de una institución, deben articularse para lograr una educación en práctica de valores, gestión y liderazgo, más allá de la mera reflexión discursiva y generalizada sobre su importancia. Dicha articulación requiere, sobre todo, repensar la institución educativa. El diseño y puesta en marcha de un *Proyecto Educativo Institucional* fundado en valores y liderazgo es una herramienta idónea para repensar y cambiar la institución. Desde esta perspectiva, el Proyecto Educativo Institucional define estrategias y mecanismos que garanticen la consecución de principios que, a nuestro entender, constituyen los claves para la formación en valores, de cara a la construcción de la participación y la democracia.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno del Colegio Johannes Kepler, pretende crear un marco legal que pueda regir instancias docentes-administrativas y tener un campo de acción suficientemente claro para todas las partes que interactúan en el quehacer educativo como: directivos, padres de familia, docentes y alumnos del plantel. Forman parte del reglamento los objetivos, las funciones de todas las áreas y organismos, de las comisiones, los derechos y obligaciones de los estudiantes, la evaluación académica y disciplinaria, asistencia a clases, la entrega de calificaciones, el procedimiento a seguir sobre la elección de los mejores egresados, las organizaciones estudiantiles, obligaciones de los padres de familia, el régimen escolar, etc. El reglamento analizado incluye las jornadas de trabajo, normas, prohibiciones, instrucciones de

prevención, las sanciones que se puedan aplicar con indicación de las infracciones, multa en el caso de los trabajadores y el procedimiento a seguir en estos casos.

El marco legal que consta en este reglamento se sustenta en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, El código de la Niñez y la Adolescencia, el Código de Trabajo y demás leyes con sus reformas pertinentes. El reglamento interno da a conocer los Principios que el Colegio Johannes Kepler promueve entre los cuales principalmente están: La educación como un derecho irrenunciable de las personas, es deber y derecho primario de los padres o de quienes los representan, proveer la educación que estimen conveniente. La educación oficial es laica y gratuita en todos sus niveles. El Estado garantiza la educación particular. La educación tiene sentido moral, histórico y social; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

Son principios fundamentales de este reglamento los que constan en el Capítulo II, artículos 6 y 14 del Código de la Niñez y la Adolescencia. El Colegio promoverá el fortalecimiento de la comunidad educativa, profesores, alumnos padres de familia. “La escuela propiciará una adecuada planificación, organización ejecución y evaluación del quehacer educativo. La escuela propiciará los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo integral de los niños.” En conjunto con el marco legal, el reglamento interno del Colegio Johannes Kepler propone los fines de la educación que son:

Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, su identidad cultural, y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial. Desarrollar la capacidad física, intelectual, creadora y crítica del estudiante, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral política, social cultural, económica del País. Por lo que el colegio se compromete responsablemente a difundir valores en relación a la cultura e identidad de su entorno. Por otra parte el Reglamento nos dice es importante, propiciar el cabal conocimiento de la realidad nacional para lograr la integración social, cultural y económica del pueblo y superar el subdesarrollo en todos sus aspectos. Con el reglamento se procura el conocimiento, la defensa al estímulo del espíritu de investigación, la actividad creadora y responsable en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social. (Capítulo III, Artículo 3 de la

Ley Orgánica de Educación.) Procurar la actualización tecnológica, didáctica y científica de los profesores. Trabajar con una educación integral que permita a padres, maestros y alumnos tener propósitos comunes. Conseguir que los estudiantes y sus familiares desarrollen un sentido de responsabilidad, personal y social. Por lo que la gestión del colegio está encaminada a colaborar con el crecimiento intelectual y emocional al contacto con sus sistemas como familia, sociedad, escuela, etc.

El Reglamento es impersonal y se realiza con el ánimo de dar a conocer y establecer las obligaciones y prohibiciones en el colegio, siempre respetando la dignidad del trabajador, estudiante, padres de familia. En el Colegio Johannes Kepler la mayor parte del reglamento no diverge de los otros pero en su análisis destacaría el manejo disciplinario en la educación básica. Esta se basa en un cuadro de disciplina visible, el cual se trabaja llegando a compromisos, resolviendo dificultades y con llamadas de atención procediendo en luz verde (reflexión y motivación al cambio), amarilla (observación y cita con los representantes) y roja (priva de ciertos privilegios). El reglamento interno es un instrumento que regula obligaciones y prohibiciones, en relación con los interventores de la educación. Así hay obligaciones de los docentes, padres de familia, estudiantes, transportistas, empleados administrativos, bar, etc. los cuales con sus labores entretienen la permanencia y razón de ser de la institución. En este instrumento es clara la presencia y consistencia de valores y su proceder en la gestión.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

La estructura organizativa del trabajo que tiene la Unidad Educativa influye directamente a docentes y su rendimiento laboral así como también a reconocer el tipo de gestión que se promueve y el liderazgo que se pretende manejar dentro y fuera del colegio. Sea como ente educativo o como ejemplo de liderazgo. Las reglas, procedimientos y otras limitaciones que se observan dentro de la estructura organizativa enfrentan a los trabajadores y a los usuarios del servicio educativo al óptimo desarrollo de su trabajo. Se denota la especialización del trabajo, la departamentalización, la jerarquía de los funcionarios y su cadena de mando así como la centralización o descentralización del poder de acción en el plantel.

Estos elementos incluyen operaciones rutinarias logradas a través de la reglamentos, el Plan Educativo Institucional (PEI) , el manual de organización donde las tareas se agrupan en división de responsabilidades, departamentos funcionales, manejo de la autoridad y toma de decisiones En la institución se denota la agrupación de actividades y personas en departamentos que permiten, al menos en teoría, la organización de la institución. En el Colegio Johannes Kepler, la estructura organizativa se encuentra plasmada en sus diferentes reglamentos así como también en el plan estratégico, en el cual se han creado nuevas funciones y departamentos debido al crecimiento en los últimos años. A continuación la misión y visión que han acompañado al colegio apoyando su solidez educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión

“Somos una Comunidad Educativa competente, ética, comprometida y en capacitación continua, que facilita el aprendizaje integral, bilingüe, basado en valores, que responde a las demandas actuales, con un aprendizaje significativo, para descubrir, habilitar y desarrollar el potencial de seres humanos capaces de generar cambios positivos en su entorno.”

Al analizar la misión de trabajo de la institución, se puede establecer el compromiso por una educación integral basada en aprendizajes significativos que permitan el desarrollo óptimo de las habilidades como ser humano. Se integran varios actores en el aprendizaje y la institución se propone, potenciar las habilidades y capacidades para la generación de un cambio. Al hablar de un cambio se trata de responder a las necesidades que nos propone el mundo globalizado y a las necesidades del estudiante frente al mundo en el que se desarrolla para alcanza sus habilidades y capacidades y liderar en las diferentes facetas que le propone la vida.

Visión

“Ser un referente en el ámbito educativo, con un equipo de profesionales de la educación que se capacita permanentemente y que busca el crecimiento personal y profesional. Buscamos el crecimiento institucional, el mejoramiento continuo y brindar un servicio de calidad; en aras de facilitar un desarrollo integral a los

estudiantes de la Comunidad Educativa, que les permita ser generadores del cambio y ayudarles a obtener la certificación de Excelentes Seres Humanos”.

Al analizar la visión del Colegio Johannes Kepler puedo acotar que con la mirada hacia el futuro, la institución visualiza la transformación constante para el bien del personal y de los mayores beneficiarios, los alumnos. Su visión promueve el cambio y mejoramiento continuo facilitando el desarrollo en todos los ámbitos para lograr de ellos, ser los mejores seres humanos. El desarrollo integral, de la mano con el crecimiento del colegio para servir con calidad, es una visión altruista para ofrecer una óptima educación. El hecho de que los estudiantes sean generadores de cambio en una sociedad donde se necesitan líderes que encaminen con decisión significa proporcionar una educación de calidad.

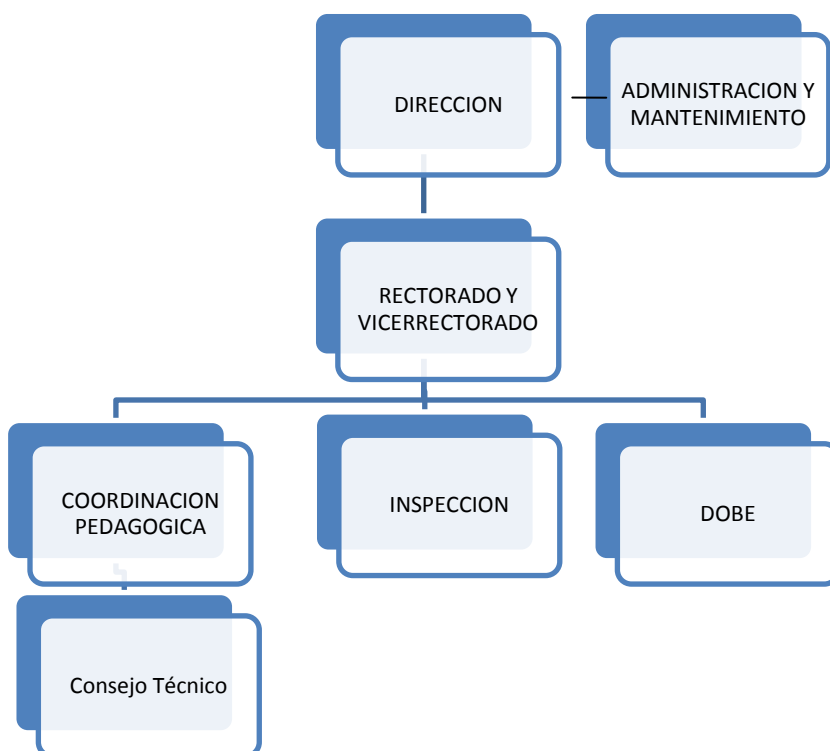
4.1.2.2. El Organigrama

La representación gráfica de la organización tiene estructuras departamentales y establece la inicial posición del director y rectora en la institución. (Ver cuadro No. 3 pg. 51) Dentro de esta representación se puede observar la organización jerárquica de los miembros de la comunidad educativa. El organigrama desempeña el papel informativo en los diferentes niveles de jerarquía y la interrelación entre ellos. El organigrama es comprensible y tiene los elementos indispensables para comprender los departamentos y/o áreas que componen la institución educativa. En el caso del organigrama estructural se denota la clara jerarquía del director y rectora, a continuación el vicerrector del cual radican el liderazgo horizontal de la Coordinación Pedagógica con el Consejo Técnico, la Inspección y el DOBE. Por otra parte e independiente pero junto al director se encuentra la administración y mantenimiento. (Ver cuadro No. 3, pg. 51). En el organigrama Funcional (Ver cuadro No. 4, pg. 52) se denotan las funciones del director, rector y vicerrector como las principales. De los tres parte en sentido horizontal el Inspector, Coordinador pedagógico, Coordinador de Inglés, Coordinación de Deportes, Coordinadora de Transporte entre los más importantes. Se destaca la labor de los administradores y su gestión en mantenimiento del transporte, seguridad y cafetería. Luego se observa el liderazgo vertical de los coordinadores hacia los profesores y de los docentes con los auxiliares y de ellos, la relación con los estudiantes, lo cual nos indica la clara posición jerárquica de los integrantes de la institución. Es visible también que el

departamento de administración cuenta con tres áreas para el cuidado integral de los recursos financieros y mobiliarios del Colegio (Ver cuadro No. 4, pg. 52). Sin duda el organigrama provee información, del liderazgo de sus participantes y de la interrelación entre los miembros del Colegio. Así como también me permiten emitir criterios de liderazgo dinámico entre el director y rectora, liderazgo horizontal entre el vicerrector y rectora con los miembros de la institución y clara visión de jerarquía entre los estudiantes, docentes y estudiantes. Ambos organigramas tanto el estructural y el funcional (Ver cuadro No. 3 y 4, págs. 51 y 52,) nos ayudan a reconocer a quien nos debemos remitir en relación a nuestras funciones y responsabilidades además de proveer una organización en el sistema educativo de estudio.

Organigrama Estructural

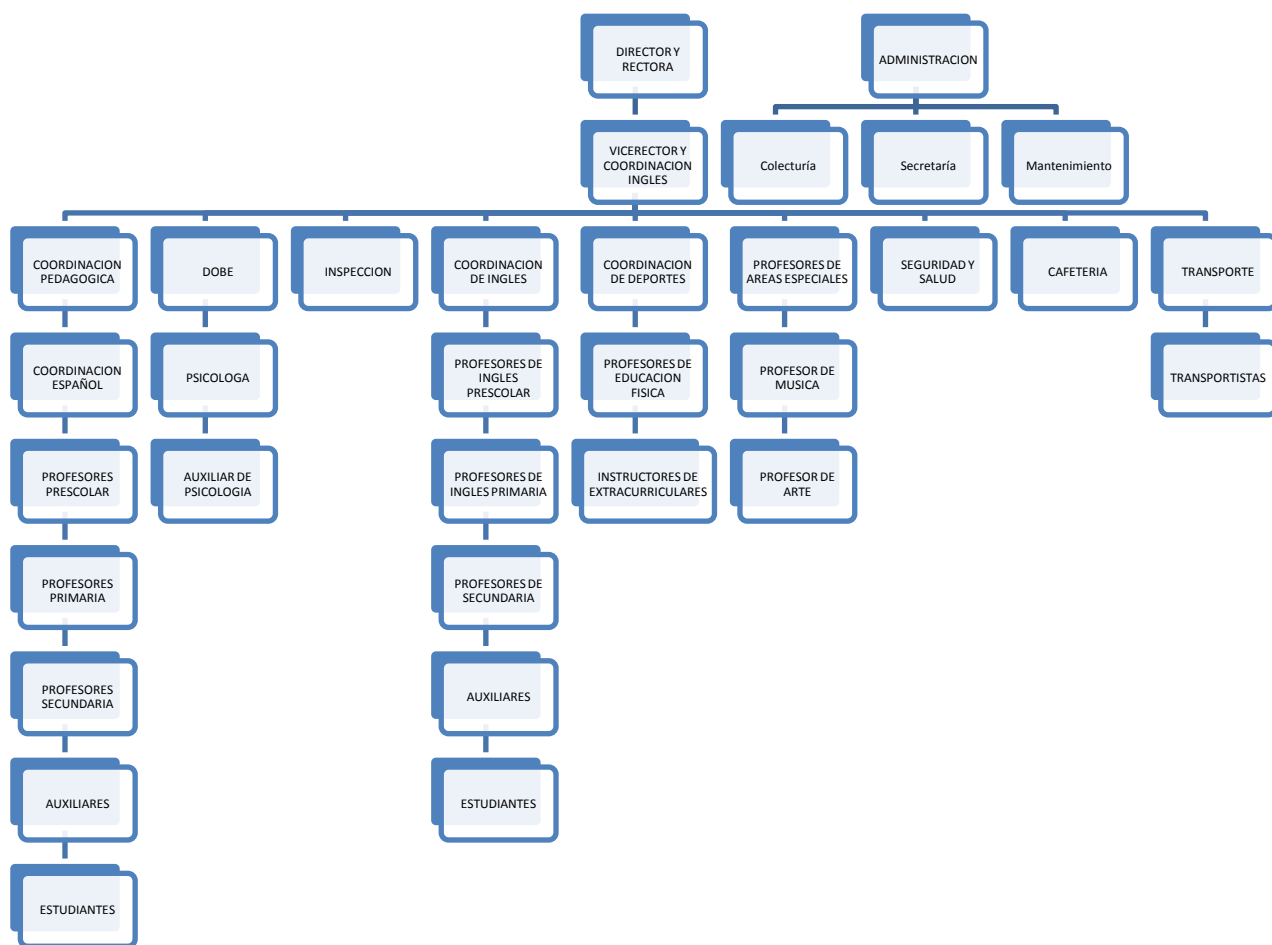
Cuadro No. 3



Fuente: Diseño y recopilación de la información, Silvia Martínez.

Organigrama Funcional

Cuadro No. 4



Fuente: Diseño y recopilación de la información, Silvia Martínez.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

a) Rectorado.- En el rectorado del Colegio se fomenta el acompañamiento de las decisiones con la rectora. Se evalúa las funciones de los coordinadores y docentes en conjunto con docentes líderes, se refuerza, respalda y delega la autoridad a cada uno de los directivos y personal docente en el cumplimiento de la disciplina y la adquisición de comportamientos adecuados para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente favorable. El director se considera como el brazo derecho de la rectora, especialmente en la toma de decisiones. El director supervisa e impulsa proyectos de liderazgo interinstitucional y el departamento de mantenimiento por lo que en el rectorado se planifica, y evalúan estos proyectos. Además, se elabora la planificación estratégica con los miembros de la comunidad educativa. Se promueve la participación de la institución educativa en actividades y eventos fuera del quehacer interno del colegio. Se planifica, coordina y evalúa las actividades docentes en el cumplimiento del PCI. Se evalúa conjuntamente con el personal docente el desempeño de los niños individualmente y en grupo. Se refuerza, respalda y delega la autoridad a cada uno de los directivos y personal docente, el cumplimiento de la disciplina y la adquisición de comportamientos adecuados para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente favorable. Se controla el movimiento económico del plantel y se responsabiliza solidariamente en el manejo de los fondos, con las personas directamente comprometidas. A todas estas funciones la rectora muestra predisposición para su trabajo y mantiene una buena relación de las diferentes personas que interaccionan en el quehacer educativo.

e) Administración.- Este departamento proporciona la información que se le solicita para elaborar y proporcionar documentos y también centralizar los datos referentes a ausencias y retrasos de los alumnos. Trata todos los asuntos administrativos: y se ocupa de la gestión relacionados con la vida académica: matriculaciones oficiales, registro de notas, certificados, seguro escolar, envíos, publicaciones, recibos, expedientes académicos, direcciones, inscripciones, adquisición del servicio de bar, transporte y extracurriculares.

d) Inspección General.- Constituye el área disciplinaria de la institución y aquí se establecen lineamientos educativo-formativos, se gestiona el clima organizacional y

la convivencia y se asegura la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones. Además de planificar, gestionar y coordinar las actividades del personal y principalmente se regulan aspectos disciplinarios de la labor docente y del alumnado.

f) Departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE).- La orientación educativa es un proceso continuo y sistemático, que debe darse a lo largo de la vida del individuo, su finalidad es contribuir a la formación integral de su personalidad para que se constituya en actor de su propio desarrollo. El bienestar estudiantil en el Colegio Johannes Kepler propende lograr el equilibrio del individuo con su medio, a través del adecuado aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales. El departamento de orientación y bienestar estudiantil consta de una psicóloga que atiende necesidades de los niños a nivel individual y grupal. De manera individual se realizan evaluaciones psicológicas y seguimiento en dificultades emocionales y de aprendizaje. Además también es un departamento donde se realiza un trabajo de acompañamiento y de equipo con los maestros, sugiriendo actividades específicas que llevarán a cabo en función de las necesidades que presenten los niños, con la finalidad de facilitar su adecuado desarrollo integral.

g) Coordinación Pedagógica.- Esta área gestiona los deberes y atribuciones de los profesores de nivel pre-primario primario y secundario. Colaborando y vigilando el trabajo bajo los reglamentos y modelos de planificación pedagógica establecidos por la institución.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores

Los valores dentro del Colegio Johannes Kepler son elementos críticos valiosos. Los representantes, padres, madres tienen un papel de primer orden en la programación de la mayor parte de los valores originarios. En la institución se destina 80 minutos a la semana, para la enseñanza de valores, a través del testimonio de vida o ejemplo, utilizando la técnica de premios y retrimiento de privilegios. Hay que reconocer que los valores rigen en gran parte de nuestro estilo de vida. Por naturaleza el ser humano estriba la búsqueda de hábitos que le permitan ser felices; en esta búsqueda la misión del educador es formar personas intelectualmente capaces de adoptar varios hábitos, que luego se convertirán en valores que regirán la vida de los

seres humanos que se forman en el Colegio. A continuación describiré los valores en sus diferentes dimensiones que el Colegio promueve para ofrecer calidad educativa.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

El liderazgo del Colegio Johannes Kepler se encuentra vinculado con lo pedagógico y los valores que se promueven por medio de la educación es importante entonces analizar los principios del modelo pedagógico C3 que ofrece la institución, basada en la metodología de enseñanza-aprendizaje constructivista y los siguientes principios:

- El aprendizaje ocurre con dos hemisferios cerebrales, respetando las diferencias en los tipos de aprendizaje en los educandos.
- Reconoce los diferentes tipos de inteligencias múltiples reconociendo que el pensamiento es asociativo y que se aprende mejor por medio de sensaciones.
- La necesidad sentida de saber nos ayuda a aprender, por medio del facilitado, guía, mediador y docente el aprendizaje se da por medio de experiencias y conocimientos compartidos.
- La construcción de los conocimientos es parte de la pirámide de aprendizaje en donde aprender es el proceso de descubrir lo que se sabe y lo no se sabe que uno sabe.
- En fin, el objetivo pedagógico primordial es facilitar aprendizaje para el siglo XXI a *aprender a “hacer”, aprender a “ser”, aprender a “aprender” y aprender a “convivir”*.

Etapas del Modelo

C3

Cuadro No. 5



En conclusión esta dimensión pedagógica integra etapas que permiten el desarrollo del aprendizaje por medio de la vivencia, reflexión, descubrimiento, visualización, ensayo e integración. Afortunadamente, los valores que parten de la necesidad sentida hasta el cambio de actitud son varios y fluctúan de acuerdo al tema que se enseñe pero es importante recalcar que una vez que el alumno se adapte a este modelo los valores son parte constante de la labor del aprendizaje. Entre los valores que destacan con la labor pedagógica están:

1. **AMOR:** Dar, en forma incondicional.
2. **COMUNICACIÓN:** Co-crear significados para adquirir el adecuado manejo de las relaciones interpersonales mediante una comunicación asertiva.
3. **OPORTUNIDAD:** Aprovechar el momento justo buscando la pertinencia.
4. **ENERGÍA:** Cuidar nuestro cuerpo, física e intelectualmente, con la práctica de buenos hábitos.
5. **AUTORIDAD:** Responsabilidad del poder que busca el equilibrio interno.
6. **AUTOGOBIERNO:** Dominio propio para lograr un cambio de actitud, que nos lleve a un aprendizaje significativo.

4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.

Ya que la institución cumple en Junio 21 años de fundación, obviamente podemos asegurar que el aspecto organizacional y operacional del Colegio está bien fundamentado. Los siguientes son valores de esta dimensión.

- a) Atención personalizada
- b) Padres comprometidos
- c) Interacción con la Comunidad
- d) Interculturalidad
- e) Educación Ambiental
- f) Actividades Estéticas
- g) Aprendizaje Bilingüe
- h) Metodología interactiva
- i) Tecnología

j) Profesionalismo

En resumen, todos y cada uno de los ítems representan el valor y el ahínco por el cual la institución trabaja, para proporcionar una educación de calidad. Operacionalmente estos valores rigen las actividades de alumnos, padres de familia, directivos que durante el año lectivo se refuerzan para así conseguir una convivencia con sentido.

4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

En la dimensión administrativa se destaca que cada año lectivo, las fases del proceso de toma de decisiones cambian. El proceso de la toma de decisiones se toma en cuenta cuando las autoridades de la institución educativa cambian de profesores. Al *diagnosticar un problema* o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión. Las autoridades han decidido realizar una encuesta a los alumnos sobre el desempeño de los maestros. Luego de haber leído los comentarios de los alumnos las autoridades *diseñan alternativas* para su solución como hablar con los docentes y tomar medidas del caso, ellos en conjunto *eligen la mejor alternativa* al cambiar a los docentes el próximo año. En este proceso los administrativos se *aseguran*, o *controlan* que en trabajo conjunto todos: docentes, alumnos, padres de familia y autoridades del plantel funcionen.

De hecho en esta dimensión se valora:

- La toma de decisiones.- En este proceso se necesita de equilibrio para con justicia y tenacidad optar por la mejor opción.
- Diagnóstico del problema.- La responsabilidad con que el equipo trabaje para detectar el problema a solucionar.
- Diseño de alternativas.- Con creatividad y motivación se seleccionan las maneras de solucionar el problema.
- Elección de la mejor alternativa.- En la unidad y colaboración del equipo para adoptar la manera de trabajo más opcional también se valora esta dimensión.
- Control.- Finalmente el sentido de calidad, superación y honestidad con que se obtienen los cambios controlados por los administrativos demuestran el valor al final del proceso.

- Para el manejo recomendable de los recursos financieros se ha buscado la ayuda de una financiera que con responsabilidad trabaja con la administradora del colegio. Con ética impulsan el desarrollo económico de la institución y manejan gastos e ingresos de la comunidad educativa. En resumen, los valores de justicia, responsabilidad y honestidad en la búsqueda de mercados e intermediarios para obtener los mejores resultados para nuestra institución están entre los valores más destacados.

4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores

Anteriormente en la dimensión organizativa y operacional, la interacción con la comunidad es una de los ejes centrales para esta dimensión. Ahora dentro de la dimensión comunitaria el colegio tiene proyectos de valores bien establecidos, concebidos como parte importante del desarrollo integral. Estos proyectos constituyen un espacio para cultivar actitudes que demuestren respeto, aceptación, tolerancia a las diferencias, entre todos los seres humanos que convivimos en comunidad, y especialmente se lo utiliza como un espacio para concertar y co-crear significados que permitirán un mayor entendimiento, comprensión y cumplimiento de los acuerdos determinados por todos sus participantes en un ambiente de libertad y democracia.

El trabajo en valores se realiza en función de temas generadores propuestos por el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), los cuales abarcan importantes valores y costumbres de vida. Los temas como puntualidad, orden, organización, respeto, constancia, solidaridad, entre otros, son debatidos y analizados entre estudiantes y tutores en los horarios preestablecidos, llegando a acuerdos con los estudiantes con la finalidad de implementar compromisos y poner en práctica lo aprendido. A continuación el cuadro de múltiples entradas que explica a detalle el proyecto y su descripción.

Proyectos del Colegio Johannes Kepler

Cuadro No. 6

Proyecto	Tipo	Actores	Descripción
Interacción con la comunidad	Conciencia Social	Estudiantes, Profesores, Padres.	Sensibilizar a los alumnos con otros estratos sociales, descubrir y aceptar las diferencias y valorar a la gente que nos rodea.
Amo a mi País	Identidad nacional	Estudiantes, Profesores, Padres.	Rescatar costumbres, tradiciones y valores cívicos para lograr un sentido de pertenencia y orgullo de nuestras raíces y de ser ecuatorianos.
Animación a la lectura	Académico	Estudiantes, Profesores, Padres.	Descubrir e inculcar buenas hábitos de estudio y lectura que les convierta a niños y jóvenes en lectores funcionales (que comprenden lo que leen).
Yo soy especial	Autoestima	Estudiantes, Profesores, Padres.	Cada semana la atención se centrará en un estudiante para conocernos y valorarnos más.
El planeta en el que vivo	Ecológico	Estudiantes, Profesores, Padres.	Es necesario tener una relación de armonía con nuestro planeta ,nuestro deber es cultivar en niños y jóvenes el amor y el respeto por el Medio Ambiente
A revivir nuestros valores	Valores	Estudiantes, Profesores, Padres.	Convivir con respeto, responsabilidad y honestidad, rescatar formas de pensar, detalles y actitudes basadas en valores.

Fuente: Página Web, Colegio Johannes Kepler, www.jkepler.edu.ec

El Colegio Johannes Kepler ha trabajado por varios años sobre temas generadores que permiten a los docentes, generar motivos de cambio y referirnos a una infinidad de valores que se integran dentro de las aulas y forman sucesivamente un efecto en nosotros mismos, nuestros alumnos, sus familias y hasta en el clima laboral de la institución.

4.1.3. Análisis FODA

La matriz FODA nos permite analizar por áreas a la institución. Así, el análisis se lo ha dividido en las áreas administrativa, directiva, psicológica y tecnológica. Áreas en las cuales se explican los aspectos más relevantes en cuanto a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Colegio. Las fortalezas de la institución se resumen en estabilidad laboral, liderazgo dinámico y capacitación continua con la ayuda de las Nuevas Tecnologías. Lo más relevante es el área pedagógica y el modelo pedagógico C3 de Gilbert Brenson (Ver Apéndice 8, pg. 126). Las debilidades resumen la capacidad de adaptación al ambiente organizacional ambiguo y la caducidad de los instrumentos organizacionales de gestión y su utilidad. Entre las amenazas se encuentran la recesión económica producto de la situación mundial, la desconfianza para depositar la toma de decisiones y el tiempo para realizar una diversidad de tareas en el grupo de trabajo. Con la matriz FODA podremos denotar la gestión sólida, en contraposición con el liderazgo que aún no se consolida por la falta de definición de un perfil de líder para la institución y la permanencia de valores en la institución y su expansión en la comunidad educativa. La herramienta del FODA permite conocer el estado actual del Colegio y mantener un diagnóstico preciso al tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la institución.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y las debilidades son internas por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

- *Las fortalezas* son las capacidades especiales con que cuenta el Colegio. Entre las más destacadas están una posición privilegiada, frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente dentro de la institución como fuera de ellas. Entre las fortalezas principales del Colegio están el Ambiente organizacional, el Modelo Pedagógico C3 de Gilbert Brenson (Ver Apéndice 8, pg. 126), la Educación Personalizada y la Innovación Curricular, los Recursos Económicos, y la Evaluación de Resultados (Perfil de salida de los alumnos). Cabe destacar que la calificación en el FODA para las fortalezas es de mínimo 8/10. El Ambiente Organizacional y la

Innovación Curricular son las fortalezas con la puntuación más elevada (10/10) por lo que se deduce que la institución tiene dinámicas bases pedagógicas y operacionales que trascienden en la calidad de la educación impartida. Por ende el modelo pedagógico C3 de Gilbert Brenson (Ver Apéndice 8, pg. 126) es un modelo explícito y comprendido por todos los docentes. El clima laboral ofrece estabilidad y capacitación en la actualización y fortalecimiento curricular. Existe acogida de la tecnología y capacitación dentro de un ambiente y promoción de una educación personalizada con máximo 20 estudiantes por aula.

- *Las debilidades* son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente dentro o fuera de la institución. Entre las debilidades están la falta de Cumplimiento del Reglamento Interno, la caducidad de sus instrumentos de gestión y la falta de un manual de liderazgo, la infraestructura adecuada y segura en la Vía Simón Bolívar, donde el terreno es reforzado constantemente con inyecciones de cemento en sus cimientos. La Educación Bilingüe y con menos puntuación (6/10) el apoyo familiar al trabajo institucional. Cabe recalcar que la mayoría de los puntajes en la calificación de las debilidades son no menores de 7 con la excepción del apoyo familiar al trabajo institucional. Para fundamentar el análisis sobre este punto me gustaría añadir que, el concepto de familia ha cambiado mucho, ya que muchos de nuestros estudiantes provienen de hogares con padres separados, divorciados o que viven con abuelos o parientes. Por lo que, el sentido integral que busca la institución se pierde y no llega a ser un compromiso para todos. El sistema integral y visión constructivista que ofrece la educación del Colegio Johannes Kepler es el éxito de la institución.

Además también de la apertura a la comunicación y la invitación a una educación integral. Un sistema bilingüe de educación, ha funcionado para el éxito y acogida de la educación integral, pero aún tiene falencias. La rapidez de los cambios a los que se sujeta la institución, la familia, la sociedad, combinado con la contraposición de las decisiones entre autoridades, es una amenaza para quienes acatan reglas y ordenes de dos personas opuestas en sus decisiones. El hecho de que el colegio tenga un director general y rectora causa confusión en la toma de decisiones pues existe inconsistencia y divergencia en el liderazgo, al dilatarse el liderazgo principal en dos personas rectora y director. Se necesita definir un perfil y seguir el mismo perfil de líder para que la gestión y liderazgo sean efectivos en el colegio Johannes

Kepler. Se necesitan profesores capacitados para adaptarse a varios textos en la impartición de conocimientos. Se requieren textos del idioma inglés que se acojan a la actualización curricular. Otra debilidad es el ambiente organizacional ambiguo, trabajadores que no conocen a quien dirigirse por la caducidad del organigrama. Caducidad de los instrumentos organizacionales y de gestión, que en su defecto hay necesidad de mejorarlos y otros de crearlos y adaptarlos a la realidad actual. Además hay una carencia de un perfil de liderazgo así como un manual de organización y liderazgo. Falta de antecedentes en liderazgo y una variedad de perfiles de líder que pueden o no ajustarse a la comunidad educativa.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

En cambio, las oportunidades y las amenazas son factores externos, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas pero no imposible, donde existe un equipo de trabajo capaz de organizar políticas y campañas de cambio para modificar la situación actual que afecta al Colegio. Se divide por áreas como la pedagógica, administrativa económica, directiva y tecnológica para un mejor análisis.

- *Las oportunidades* son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el Colegio Johannes Kepler, y que permiten obtener ventajas competitivas. Entre las oportunidades están el desplazamiento poblacional hacia el valle de Cumbayá donde se encuentra ubicado el Colegio. La Construcción de la vía al aeropuerto cerca del Colegio, el cambio de políticas y contratos laborales sin escalafón. Existe competencia cerca de la institución lo que permite comparar la educación que se ofrece en el Colegio Johannes Kepler. Adaptación del modelo C3 a actividades de evaluación, control y planificación. Innovación Curricular, Capacidad de adaptación a varios autores para cotejar la actualización curricular con los libros ofrecidos en el colegio. Varias son las oportunidades especialmente, si el colegio sabe aprovechar la expansión urbana y la combina con una campaña publicitaria renovada que le permita atraer a más niños y sus padres al servicio educativo que ofrece la institución.

- *Las amenazas* son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso contra la permanencia del Colegio. Entre las amenazas están las decisiones del gobierno, la falta de estímulos al aparato productivo y la recesión económica. Dado que el Colegio Johannes Kepler ofrece una educación

particular laica el costo influencia mucho en las decisiones de padres de familia y en la educación que los padres eligen para sus hijos, por el aspecto económico, que afecta nuestro país y la recesión por la que atraviesa el mundo, actualmente. El cambio de políticas de estado con respecto a la educación y la falta de tiempo para dotar de conocimientos basados en valores amenazan el currículo y los deseos de impartir una educación en valores. Con un currículum recientemente aprobado, el cual requiere de esfuerzo y dedicación de los docentes y de la necesaria capacitación por parte de cada institución y del gobierno ecuatoriano.

La mayor debilidad se la expone en el área administrativa y económica, la mayor fortaleza en el área pedagógica. Mientras que la mayor amenaza, se encuentra en las áreas administrativa económica y pedagógica y la mayor oportunidad en el área directiva y pedagógica. En conclusión, la matriz ofrece una visión general de los factores críticos con los que cuenta el Colegio y para los que hay que trabajar. Según lo expuesto en la matriz la fundamentación científica-teórica-práctica ofrece a los clientes una óptima alternativa educacional.

4.1.3. 3. Matriz FODA

ÁREAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PEDAGÓGICA	<p>Modelo Pedagógico C3 de Gilbert Brenson, Explícito y comprendido por todos los docentes.</p> <p>Capacitación en la Actualización y fortalecimiento curricular 2010.</p> <p>Educación Personalizada (Máximo 20 estudiantes por aula).</p>	<p>Adaptación del modelo C3 a actividades de evaluación, control y planificación.</p> <p>Innovación Curricular.</p> <p>Capacidad de adaptación a varios autores para cotejar la actualización con los libros ofrecidos en el colegio.</p> <p>Evaluación de resultados (Perfil de salida y resultados obtenidos por individuo).</p>	<p>Falta de capacitación al personal docente para adaptarse a varios textos escolares.</p> <p>Textos inexistentes del idioma inglés que se acojan a la actualización curricular.</p> <p>Ambiente Organizacional ambiguo por caducidad del organigrama.</p> <p>Contratación de Coordinador de Inglés.</p>	<p>Desplazamiento Poblacional en la ciudad de Quito.</p> <p>Cambio de Políticas de estado con respecto a la educación.</p> <p>Tiempo para dotar de conocimientos basados en valores.</p>

ADMINISTRATIVA y ECONÓMICA	Estabilidad laboral	Crecimiento profesional y capacitación anual	Caducidad de los instrumentos organizacional es y de gestión Carencia de un perfil de liderazgo y manual de organización y liderazgo.	Recesión Económica Recursos Económicos e incrementación salarial en el presente año lectivo.
ÁREAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
DIRECTIVA	Liderazgo dinámico entre la rectora y director.	Liderazgo horizontal y crecimiento de líderes docentes. Toma de decisiones por grupos delegados. Lealtad y confianza de los directivos.	Falta de antecedentes en liderazgo. Practica de Liderazgo empírico sin manual. Variedad de perfiles de líder.	Desconfianza por y de los directivos Inestabilidad laboral y cambio de líderes docentes.
TECNOLÓGICA	Acogida de la tecnología y capacitación una vez acogida una propuesta	Escoger las mejores ofertas del mercado, en cuanto a contratación de wireless internet y proveedores de	Financiación para programas complementari os con tecnología de	Recesión Económica para la adquisición de proyectores, wireless

TECNOLÓGICA	tecnológica.	tecnología (Proyectores televisores, DVDs` y laptops).	punta.	Internet. Conocimiento tecnológico generalizado.
-------------	--------------	---	--------	---

4. 2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Los resultados de la encuesta a Directivos, según las posibilidades de respuesta a continuación, son los siguientes:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

Forma de organización	F	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	---	---
b. Coordinadores de área	3	75
c. Por grupos de trabajo	1	8,3
d. Trabajan individualmente	1	8,3
e. Otros (indique cuáles)	1	8,3

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Existen múltiples respuestas por persona. El 75% de las respuestas están de acuerdo que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está destinado por los coordinadores de área. Varias responsabilidades recaen sobre el coordinador pedagógico y coordinadores de área.

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros en la institución	2	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	50
c. El valor y tiempo empleados en la institución	---	---
d. Otros	---	---
e. No contestan	---	---

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

El número de miembros en la institución y los resultados obtenidos en la institución miden el tamaño de la organización según los encuestados que concuerdan en un 50% para cada uno de los aspectos.

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	3	75
b. No	1	25
TOTAL		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

El 75% reconoce que las tareas de los miembros de la institución están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	3	75%
b. Rector	2	12,5%
c. Consejo Directivo	2	12,5%
TOTAL		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Una persona escoge las tres opciones pero el director tiene como resultado la mayoría. La mayoría reconoce que el *Director* es quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	50%
b. No	2	50%
TOTAL		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

El 50% se pronuncia por el sí y el 50% se pronuncia por el no en la resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes y oportunas a un grupo de colaboradores.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	75%	1	25%		
b	El desarrollo profesional de los docentes.	3		1			
c	La capacitación continua de los docentes.	3	75%			1	25%
d	Trabajo en equipo	4	100%				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100%				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	75%	1	25%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	25%	2	50%	1	25%

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Los directivos encuestados en su mayoría se pronuncian por la promoción y liderazgo del centro educativo siempre que se promueva la excelencia académica con un 75%, el 75% se inclina por desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas (75%). Pero el 100% indica que la administración y el liderazgo del centro educativo, promueve el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales, a excepción de la delegación de autoridad a los grupos de decisión con un 50% que se promueve a veces.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	25%	3	75%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	50%	2	50%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	100%				
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	50%	2	50%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	100%				

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Los encuestados consideran que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución son innatas en un 75%, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo siempre (50%) y a veces (50%). Un 100% está de acuerdo con que se adquieren a partir de la experiencia y con una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	100%				
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25%	2	50	1	25 %
c	La mejora de los mecanismos de control	4	100%				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100%				

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Los directivos en su mayoría concuerdan con un 100% que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, se debe promover: siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Así también un 100% concuerda con que para mejorar el desempeño y progreso de la institución se debe siempre mejorar los mecanismos de control y se mantenga la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Por otra parte un 50% de los encuestados relacionan la mejora con el número de alumnos por aula.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	4	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica etc.)	3	75%	1	25%		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100%				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100%				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Según los datos de la encuesta, los directivos nos dicen que siempre se encuentran los siguientes órganos: De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc. (100%), de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc. (100%) y técnica (departamentos, equipo docente, etc. (100%) y un 75% de los directivos nos dice que los organismos que integran la institución son de de gestión (secretario, subdirector, comisión económica etc.).

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100%				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100%				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100%				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	75%	1	25%		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

En síntesis un 100% responde que el equipo educativo o junta de profesores es el encargado de siempre llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo (100%), tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos (100%) y con un 75% los directivos están de acuerdo con que el equipo educativo debe coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES:

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100%		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	25%	3	75%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100%		
d	Mantener actualizada la metodología.	4	100%		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	75%	1	25%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	100%		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.				
l	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	100%		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	100%		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Los departamentos didácticos de la institución, son los encargados de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (100%), elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (100%), mantener actualizada la metodología (100%), los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (100%) y los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología (100%). Un 75% responde que los departamentos didácticos y sus acciones promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Además un 75% está de acuerdo con que los departamentos didácticos colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. De acuerdo con los directivos un 75% dice que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo y no formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100%		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

El 100% de los encuestados responde que sí, que 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.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	50%	2	50%
B	Plan estratégico	3	75%	1	25%
C	Plan Operativo Anual	3	75%	1	25%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	75%	1	25%

+

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

En la institución educativa un 75% de los directivos está de acuerdo con que se ha realizado un plan estratégico, un Plan Operativo Anual y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. Los encuestados consideran con un 50% que si se ha promovido la reingeniería de procesos y un 50% considera que no.

4.2.2. De los Profesores

Según las estadísticas nacionales existe un 90% de profesoras mujeres y en el centro investigado se encuentra que trabajan en calidad de docentes el 89%, podemos deducir que las características de los participantes en el centro educativo se enmarcan a la realidad nacional.

Los resultados de la encuesta a Profesores, según las posibilidades de respuesta a continuación, son los siguientes:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los	5	18%	19	70%	3	11%

órdenes existentes.						
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
2. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	19	70%	7	26%	1	3%
3. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	7%	19	70%	6	22%
4. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza de aprendizaje.	16	59%	10	37	1	4%
5. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	26	96%	1	4%		
6. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.			3	11%	24	89%
7. Desacuerdo			8	30%	19	70%

continuo en las relaciones con el director.						
DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
8. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.	15	55,5	11	41%	1	4%
9. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	19	70,4	7	26%	1	4%
10. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	70%	5	19%	3	11%

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Un 67% de los profesores encuestados consideran que el liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización, un 70% consideran que la gerencia educativa, siempre se promueve en los padres, representantes, comunidad en general dando importancia al brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Un 59% está de acuerdo con que el trabajo en equipo está ligado a la toma de decisiones, de cambio de metodologías, de enseñanza y de aprendizaje. También un 56% de los docentes consideran que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Mucho más visiblemente un 96% piensa que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son siempre el eje transversal de la formación integral del estudiante. Un 70% siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, en el área académica, un 63% y gestión en el área administrativa-financiera, un 70%. Al referirnos a los valores un 70% está de acuerdo con que siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores. A veces contesta el 70%, el rol del docente líder se define como una

persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes, así como también coincide un 70% que dice, a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. En cambio un 56% expresa que nunca los profesores han encontrado resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Un 89% concuerda que nunca se han sentido poco integrados en el colegio y entre los compañeros, ni tampoco nunca en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo (70%).

4.2.3. De los estudiantes

Los resultados de la encuesta a estudiantes según las posibilidades de respuesta a continuación, son los siguientes:

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

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

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

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

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	32%	12	55%	3	14%		
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	23%	8	36%	8	36%	1	5%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	9	18	82	1	5%	1	5%

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	%	f	%	f	%	f	%	f
4. Los docentes inician la clase con frase de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	1	5%	10	45%	6	27%	5	23%,
5. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	14%	5	23%	7	32%	7	32%
6. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	10	45%	11	50,%	1	5%		
7. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	41%	11	50%	2	9%		
8. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	23%	11	50%	5	23%	1	4%
9. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	6	27%	8	36%	7	32%	1	5%

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Entre las respuestas más destacadas de los estudiantes, están completamente de acuerdo un 59% expresa que en las clases, se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, un 45% está de acuerdo con que es el profesor quien decide qué se hace en clase. Los encuestados están de acuerdo en un 82% con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que observan cotidianamente, en el ambiente escolar. Los estudiantes están de acuerdo en un 54% con que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, o en el mismo tiempo. Mientras que un 50% se pronuncia porque se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Los estudiantes en un 50%, están de acuerdo con que los docentes se sientan comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades

educativas. Los estudiantes en un 50%, están de acuerdo con que los docentes se sientan comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Para cada uno de las declaraciones la mayoría de respuestas oscila entre las posibilidades de COMPLETAMENTE DE ACUERDO Y DE ACUERDO, siendo las mínimas respuestas y porcentajes vistos EN DESACUERDO Y COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

4.2.4. De los Padres de Familia

Los resultados de la encuesta a Padres de Familia según las posibilidades de respuesta a continuación, son los siguientes:

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

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

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

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

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director / Rector tienen en cuenta mis opiniones, sugerencias como padre de familia.	3	20	7	47%	4	27%	1	7%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia y estudiantes.	2	13%	7	47%	3	20%	3	20%
3. El liderazgo que el colegio presenta por medio de las autoridades motivan a mi hij@.	3	20%	8	53%	4	27%		
4. La formación integral que mis hijos reciben es la adecuada.	5	33%	9	60%	1	7%		
5. La educación en valores es	3	20%	8	53%	3	20%	1	7%

significativa en la institución.								
DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Promovemos los valores recibidos en la institución e integramos más valores como familia a la educación de nuestros hijos.	8	53%	4	27%	2	13%	1	7%
7. Los profesores tienen apertura de comunicación o a un cambio requerido por los padres de familia.	5	33%	8	53%	2	13%		
8. La planificación estratégica; Visión, misión y objetivos específicos están claros y son de mi conocimiento.	7	47%	5	33%	3	20%		
9. La institución realiza actividades para concentrar y crear un entorno armonioso entre padres y el establecimiento.	8	53%	5	33%	2	13%		
10. En la institución se da apertura al cambio por medio de las autoridades.	3	20%	9	60%	3	20%		
11. La campaña de marketing de la institución da cabida al liderazgo y cambio educacional que proponemos.	6 Una persona no responde	40%	3	20%	4	27%	1	7%
12. Veo que los alumnos se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	7%	10	66%	4	27%		
13. Veo que docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	20%	9	60%	3	20%		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	53%	6	40%	1	7%		

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Según los padres de familia, un 53% se pronuncia completamente de acuerdo con que la institución realiza actividades para concentrar y crear un entorno armonioso entre padres y el establecimiento y también están completamente de acuerdo con que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Por otra parte los padres de familia están de acuerdo en un 53% con el liderazgo que el colegio presenta, por medio de las autoridades mismos que motivan a si hij@. Un 60% expresa que la formación integral que sus hijos reciben es la adecuada. Por otra parte un 53% está de acuerdo con que la educación en valores es significativa en la institución. Están también de acuerdo con que promueven los valores recibidos en la institución e integran más valores como familia a la educación de sus hijos (53%). Están de acuerdo con que los profesores tengan apertura de comunicación o a un cambio requerido por los padres de familia (53%). Un 60% se pronuncian de acuerdo con que en la institución se da apertura al cambio por medio de las autoridades y finalmente entre las más notables de las respuestas de acuerdo, con un 60% está, los alumnos se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es estar atento a la necesidad de entrar en relación con uno mismo. Es acordar juntos un significado del mensaje. Pueden haber malas interpretaciones, se diferencia de la información porque en la comunicación existe una relación doble vía en la que los acuerdos se entienden.	1		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple cómo cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			No contamos con este manual.	1

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Pienso que siempre hay que escuchar a todas las partes, la incomprensión que existe y escuchar y poder llegar a un acuerdo. Llegar a entender las consecuencias lógicas y trabajar de una manera más objetiva. Observar cómo se ejecuta o se ignora objetivos. Tal vez malos entendidos surgen de un objetivo mal comprendido de alguien y esa persona puede hacerse responsable y se le pide aclarar.	1		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?			Las características de un líder educativo deben reconocer de parte del líder ¿Con quién está? ¿Qué contexto maneja y en qué asunto puede desarrollarse?	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El tipo de liderazgo que manejo es con respeto claridad y responsabilidad, de que se quiere del otro. Ver que características tiene el otro para poder llegar a la individualidad de reconocer que somos seres únicos e irrepetibles.	1		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar	Los valores son el respeto, la responsabilidad y honestidad. Entre los 6 principios de valores	1		

	el centro educativo?	en el centro educativo están: Amor, Comunicación, Oportunidad, Energía, Autoridad y Autogobierno			
Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?			Deberían funcionar los 3 mencionados anteriormente. Falta un poco de los 3 considero. A veces la información de parte y parte queda muy sesgada y todos tienen el derecho de dar sus puntos de vista de la mejor manera posible, sino sería injusto.	1
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Entre los anti valores está la irresponsabilidad, el irrespeto necesitamos respetar nuestro contexto y la falta de honestidad en ocasiones nos manifestamos solo en lo que nos conviene. Sin contemplar lo que gano o pierdo de una manera un tanto egoísta: como dejar de cumplir lo que está escrito. Hay que tomar conciencia somos sujetos perfectibles.	1		
	TOTAL:		5		3

Fuente: Diseño Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador, Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

Entre las respuestas de la entrevista 5 son las respuestas positivas y 3 las respuestas débiles. Se destacan en la entrevista que no existe un manual o reglamento en el que se conozcan cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Por lo que se crea la necesidad de iniciar un proceso de planificación en función de este manual iniciando con la identificación del perfil de un líder en la institución. Otra de las respuestas débiles es la ambigüedad e imprecisión sobre las características de un líder educativo pues la entrevistada relaciona las características a los valores, lo cual no es una respuesta concreta pues los dos preceptos son diferentes. Luego la entrevistada regresa a relacionar esta pregunta con la comunicabilidad y que es necesario en conflicto escuchar para no ser injustos. Respuesta evasiva a la pregunta y no asertiva al respecto de las características de un líder educativo.

Por otra parte, se destaca la comunicación y el énfasis que la rectora pone en la co-creación de significados en donde los acuerdos son necesarios para entrar en relación con otros. Escuchar con atención y justicia contribuirá a trabajar de manera más objetiva. Otro de los aspectos relevantes es la importancia de los valores como son el respeto, la responsabilidad y honestidad. Entre los 6 principios de valores del centro educativo están: Amor, Comunicación, Oportunidad, Energía, Autoridad y Autogobierno. Estos valores son parte de los instrumentos de gestión y también se encuentran en material visible de los estudiantes como en agendas, sitio Web, etc. En contraposición con los valores la rectora Lic. Ponce nos habla de los anti valores que se centran a la irresponsabilidad, el irrespeto y la falta de honestidad en ocasiones nos manifestamos solo en lo que nos conviene, nos dice. Por lo que es clara una relación clara de valor y anti valor institucional. Considera también la entrevistada que hay que tomar conciencia que somos sujetos perfectibles, dando siempre prioridad al cambio individual e institucional, favorable para la investigación.

4.2.5. Matriz de problemáticas, Cuadro No. 8

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Desconfianza al delegar poder en la toma de decisiones.</p>	<p>C1: Falta de delegación en la toma de decisiones a equipos de trabajo.</p>	<p>E1: Centralismo del poder en director y rectora. E2: Dependencia directa en la rectora para tomar decisiones simples y complejas.</p>
<p>Problema 2</p> <p>Control y evaluación de resultados.</p>	<p>C 1: Desconocimiento de los mecanismos de control y evaluación y clara información de resultados.</p>	<p>E1: Falta de reconocimiento claro de las funciones y mejora en el desempeño y progreso institucional.</p> <p>E2: Reconocimiento de un rediseño radical de los procesos en medidas de desempeño y organización tales como en costos, calidad, servicio, rapidez, actualización de organigramas.</p>
<p>Problema 3</p> <p>Carencia de manual liderazgo y perfil de líder.</p>	<p>C1: Carencia de un manual o reglamento que contemple cómo cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y las características de un líder educativo del colegio Johannes Kepler.</p>	<p>E 1: Libertad para manejar distintos tipos de liderazgo.</p> <p>E 2: Acogida de líderes que implantan su gestión de acuerdo a las necesidades espontáneas del colegio.</p>

Fuente, Formato Dra. Buele, Mariana e información Silvia Martínez

5. DISCUSIÓN

Los resultados del presente análisis son el compendio de los resultados de las tablas estadísticas y de su relación con la teoría examinada. Las encuestas se aplicaron a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, por lo que se discutirá las encuestas en ese mismo orden. Los resultados de la encuesta a Directivos proponen que la organización de los equipos de trabajo en el Colegio Johannes Kepler está centrada en los *coordinadores* de área. Sin embargo, al iniciar la investigación se carecía de una figura específica que lidere ese cargo. El colegio organizó grupos de trabajo con personas que fueron hasta el año lectivo 2010-2011, ejes centrales para la organización y nombrados coordinadores de área; los cuales tenían doble cargo docentes y coordinadores de área. Actualmente, en el año lectivo 2011-2012, el colegio cuenta y contrata un coordinador pedagógico y un coordinador de inglés. Las competencias pedagógicas del colegio crecieron y la organización requería de la gestión como nos dice Rojas (2006) para ser objeto de seguimiento continuo para determinar su desarrollo y adecuación a las exigencias educativas. Dentro de los aspectos para medir el tamaño de la institución están el número de miembros y los resultados obtenidos, los cuales nos dicen la capacidad para articular los recursos de los que se dispone en la institución. Casassus (2000), dice que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto, en el cual operan. Por ende el número de miembros y los objetivos destaca el cómo medir la institución. Por otro lado, las tareas de los miembros de la institución sí se encuentran descritas en un manual de normas que es donde se genera una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización. El 75% de los directivos así los reconoce. Para el óptimo funcionamiento, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es fundamental, por lo que en el colegio es el director el más indicado a fortalecer, infundir o debilitar respeto y consenso en el colegio. La delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el colegio, aún no está claramente direccionado, ni muy claro para los directivos por lo que usualmente se acude a la rectora. En efecto, la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción está limitada pero se pueden expandir.

Los directivos encuestados en su mayoría se pronuncian por la promoción y liderazgo del centro educativo siempre que se promueva la excelencia académica

(75%), el desarrollo profesional de los docentes (75%). el trabajo en equipo (100%), la vivencia de valores institucionales y personales (100%), la participación de los padres de familia en las actividades programadas (75%), y a veces promocionan la delegación de autoridad a los grupos de decisión con un 50%. La gestión de una organización es aprendizaje continuo, es proceso de aprendizaje encaminado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto (Casassus, 2000). En conjunto con el liderazgo, herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos y arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Kouzesy Posner, 2005). En el colegio a pesar de darle importancia al equipo de trabajo ocurre una divergencia de acción en la toma de decisiones que se centraliza en el director y rectora. Los valores institucionales y personales son según los directivos la mejor opción de promoción y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Para un mejor manejo institucional y coherencia en las acciones, las habilidades que se requieren para dirigir una institución deben ser adquiridas a partir de la experiencia (100%), se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo con una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión (100%) y finalmente son innatas (75%). El líder es una persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientador. El líder es actor innato, su rol es transmitir o comunicar y su tarea está orientada al soporte socio-emocional dentro del grupo de trabajo, una persona que reflexivamente trabaja con sus subordinados o directivos y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados. (Osma y Mangish 2005, en línea.) Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar los directivos en su mayoría coinciden que se debe promover: siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar (100%), la mejora de los mecanismos de control (100%) y la existencia de ambientes cordiales de trabajo (100%). Lo que anteriormente se detalla como un “liderazgo transformacional” convertir a los docentes en líderes de la actividad educativa con la capacidad de empoderar a los profesores y hacer que piensen acerca de problemas y desarrollen sus propias habilidades. Procurando construir un liderazgo compartido (Fundación ARAUCO, 2011). Según los encuestados, los órganos que se encuentran siempre en la institución son: de dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico,

etc. (100%), de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc. (100%), técnica (departamentos, equipo docente, etc. (100%).de gestión (secretario, subdirector, comisión económica etc.) (75%). Estos órganos promueven un clima de aprendizaje académico y por otra parte, desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo y crea una cultura con un ambiente seguro y ordenado; desarrollando la colaboración entre equipos. Las actividades del equipo educativo están determinadas para llevar siempre a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos (100%), establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo (100%), tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos (100%) y de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos (75%). De promover como nos indica la Fundación Chilena ARAUCO, el “Liderazgo Educacional Instruccional,” el cual apoya a los profesores en el aula, a supervisar y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Los departamentos didácticos de la institución, por otra parte, son los encargados de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia (100%). elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (100%), mantener actualizada la metodología (100%), los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (100%) y los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología (100%). Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (75%). Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (75%).

La mayoría de los directivos señala que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo (75%) y no formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución (75%). La gestión en este punto es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de peticiones y promesas. Llamada gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (Casassus, 2000). En el colegio Johannes Kepler se ha realizado un plan estratégico (75%), un Plan Operativo Anual (75%), un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (75%). Los encuestados consideran en un 50%

que sí se ha realizado la reingeniería de procesos y un 50% consideran que no. Por lo que se hace necesario establecer una renovación de una reingeniería de procesos.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los profesores son diversos pero en su mayoría oscilan entre las posibilidades de siempre y a veces. De las 16 preguntas, 12 tienen en su mayoría respuestas de siempre y a veces. El aspecto, "Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas" tiene respuestas de siempre en un 55% y a veces en un 40% y 3 preguntas tienen respuestas de nunca como mayoría. Los profesores encuestados en un 67% consideran que el liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización, dado que el colegio promueve el modelo C3, de constructivismo criollo de Gilbert Brenson. La innovación y la construcción sobre lo que ya está construido es lo que se propone en la institución. La gerencia educativa, siempre promueve el trabajo en equipo (59%) y en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante (70%) para la toma de decisiones de cambio de metodologías, de enseñanza y de aprendizaje. Los profesores manifiestan también que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas (56%) y por ende, siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo (70%), en el área académica (63%) y gestión en el área administrativa-financiera (70%). Otro factor importante de la gestión y fundamental para un líder son los valores por los que los profesores estiman que estos siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores (70%). Según Fabelo (1989, en línea), el valor es la significación socialmente positiva y se traduce en contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esta significación se promueve en el proceso de enseñanza aprendizaje donde los valores según el 96% de los docentes son siempre el eje transversal de la formación integral del estudiante.

El líder docente tiene directa relación con los directivos y su rol es interno y externo en la institución, pues permite el proceso de influencia en la gente para el logro de una meta en común. Según los resultados en el Colegio Johannes Kepler los profesores concuerdan con que a veces el rol del docente líder se define como una

persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes (70%), y destacan que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza (70%) o implantar un liderazgo versátil en el aula. Por otra parte los profesores nunca han encontrado resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza (56%) La divergencia está entonces con los padres de familia que de vez en cuando son escépticos a cambios internos. Existe entonces, una integración y fraternidad entre colegio y compañeros y así lo corroboran con la respuesta de nunca se han sentido poco integrados en el colegio y entre los compañeros (89%), ni tampoco, nunca en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo (70%).

Los estudiantes, miembros fundamentales de la investigación aportan con información destacada y están de acuerdo que en las clases, se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión (59%), de acuerdo con que es el profesor quien decide qué se hace en clase. (45%), los encuestados están de acuerdo con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que observan cotidianamente, en el ambiente escolar (82%), demostrando así que existe un respeto al liderazgo del profesor o profesora. Los estudiantes están de acuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma o en el mismo tiempo (54%). Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. (50%). Los estudiantes están de acuerdo con que los docentes se sientan comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas (50%). A pesar de que se observan porcentajes oscilantes entre las posibilidades de completamente de acuerdo y de acuerdo estos no son lo suficientemente elevados para determinar que los alumnos están de acuerdo por completo, pero sí en su mayoría se deduce que están de acuerdo por completo, con el liderazgo y valores que profesa la institución.

La educación en valores es un proceso sistémico que integra a todos los miembros de un sistema en este caso del Colegio Johannes Kepler, los estudiantes con su formación y el desarrollo de su personalidad consciente concreta a través de lo curricular, extracurricular y durante toda la vida, demuestran los valores impartidos (D'Angelo, 1996, pg. 3). Parte importante de nuestro sistema integrador son los Padres de Familia quienes se pronuncian completamente de acuerdo con que la

institución realiza actividades para concentrar y crear un entorno armonioso entre padres y el establecimiento (53%) y también están completamente de acuerdo con que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo (53%). Por otra parte los padres de familia están de acuerdo con el liderazgo que el colegio presenta, por medio de las autoridades y que ellos motivan a sus hijos (53%), determinando que la formación integral que sus hijos reciben es la adecuada (60%), la educación en valores es significativa en la institución dice un 53% de los encuestados. Es importante recalcar como nos dicen Ercilla y Tejeda (2001) que los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades. Los padres entonces son pilares importantes para la difusión de valores. Ellos están también de acuerdo con que se promueva los valores recibidos en la institución e integran más valores como familia a la educación de sus hijos (53%). Están de acuerdo con que los profesores tengan apertura de comunicación o a un cambio requerido por los padres de familia (53%). Se pronuncian de acuerdo con que en la institución se da apertura al cambio por medio de las autoridades (60%), y finalmente entre las más notables de las respuestas de acuerdo están, los alumnos quienes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 60%. Según Ercilla y Tejeda (2001) los valores son de carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. Actualmente, compartiendo un sistema educativo tanto padres, como estudiantes, profesores y líderes gestores educativos deben estar dispuestos a cambios versátiles.

Por otra parte, la entrevista con la directora fue productiva y se pudo notar respuestas en su mayoría positivas y pocas respuestas débiles que talvés por desconocimiento se las respondió de esta manera. Se reconoce en su interpretación y análisis que Jacqueline Ponce es una líder innata que respeta las diferencias y comprende que la comunicación es importante para evadir conflictos. Responde que escuchar a todas las partes es importante a la hora de evaluar objetivos, para hacer responsable a cada miembro de la institución en sus funciones. El tipo de liderazgo que maneja es con respeto, claridad y responsabilidad. Lo primordial está en “ver que características tiene el otro para poder llegar a la individualidad de reconocer que somos seres únicos e irrepetibles.” Propone seis principios de valores en el centro educativo: Amor, comunicación, oportunidad, energía, autoridad y

autogobierno y determina que los anti valores son las irresponsabilidad, el irrespeto y la falta de honestidad. “Hay que tomar conciencia, somos sujetos perfectibles,” nos dice. Reconoce que el centro educativo, no cuenta con un manual o reglamento que contemple cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y las características de un líder educativo tanto, como los valores que predominan en los profesores y estudiantes son respuesta difusas que carecen de respuesta concreta. En general, los resultados de los miembros del sistema educativo proveen a la investigación de datos importantes para una propuesta de mejora.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

- El liderazgo es dinámico por parte de la rectora y director. Los participantes de la comunidad educativa reconocen su admiración por su liderazgo. No obstante, es necesario vigorizar el liderazgo en la toma de decisiones especialmente, al delegar la toma de decisiones, para reducir dificultades, organizando un manual de liderazgo.
- Existen fortalezas que el Colegio Johannes Kepler debe conservar y mantener como la importancia de los valores impartidos y extendidos en la familia y la aplicación del modelo C3 y modelo de planificación de Gilbert Brenson que promueve el constructivismo criollo entre los puntos de conservación fundamentales. Modelos que serán aplicados al trabajo de inicio, en la propuesta.
- La institución es un sistema abierto de acción que permite extender procesos de decisión, en relación con su entorno con la ayuda de líderes docentes que sean parte responsable de un grupo de acción y decisión.
- La propuesta de mejora es viable para implementarse porque se reitera la aceptación y necesidad de establecer el tipo de liderazgo del centro educativo. Se necesita compartir e impartir técnicas de liderazgo en la toma de decisiones para disminuir dificultades.
- La propuesta desarrollará la capacidad de gestión, el análisis y juicio crítico lo que se proyecta en la planificación de una propuesta alternativa a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo a mediano y largo plazo.
- La elaboración y renovación anual de los instrumentos de gestión como: el código de ética, el manual de organización, el reglamento interno, etc. aplicará normas correctivas que por el crecimiento y continuo cambio están desactualizados. Esto como parte del proceso de cambio hacia la excelencia que le interesa a los directivos.

RECOMENDACIONES

- Establecer canales de acción en la toma de decisiones y delegación para direccionar la gestión de la rectora.
- Instituir grupos de acción que tengan conocimiento institucional y trabajar sobre lo que se está realizando bien con el uso del modelo C3 en la planificación.
- Establecer a la planificación, seguimiento y evaluación como un sistema integrado acogido por todos los participantes.
- Estimular la construcción y apropiación colectiva del conocimiento institucional para el trabajo cotidiano, que a todos interese promover cambios correctivos, reconocer errores y trabajar sobre ellos.
- Ofrecer asesoramiento y orientación profesional por parte de la institución, direccionada hacia los objetivos de la institución. Fortalecer los lazos de confianza entre los directivos y sus trabajadores.
- Intervenir estratégica y sistemáticamente cuando exista un problema, identificar anualmente fortalezas y debilidades y promover el pensamiento útil para la acción.
- Usar el manejo del modelo C3, como reflexión para la decisión, mantener una visión de futuro y emprender cualquier cambio con comunicación, aprender de los errores y mantener lo que le ha funcionado a la institución, sin ser cautivos de estos aspectos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

DATOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1. Título de la propuesta

Impulso del liderazgo mediante la identificación del perfil de líder, en la gestión educativa del Colegio Johannes Kepler.

7.2. Justificación

El continuo crecimiento de la institución en los últimos años y su posicionamiento en el ámbito educativo, como parte integral de las instituciones suburbanas de la ciudad de Quito denota la relevancia de mantener el liderazgo educacional y expandirlo por medio de *mecanismos de control y evaluación claros*, a través de sus líderes y directivos. *La información clara de resultados y la delegación con confianza a grupos estructurados de acción y decisión* promueven la ejecución de esta propuesta. Ya que el liderazgo en el Colegio es aún difuso por la inexistencia de un manual que nos indique el tipo de líder Johannes Kepler, es necesaria la búsqueda de alternativas para obtener los óptimos resultados frente al problema. La decisión de buscar alternativas como: la creación de un manual de liderazgo, capacitación de líderes, adaptación de un modelo de líder, creación de grupos de acción y decisión y el logro de la subordinación del poder con confianza en grupos de decisión nos conllevan a optar por una reingeniería de procesos que permitirá analizar varios aspectos del liderazgo y emprender un cambio y reestructuración de lo que ya hacemos y una mejora de los procesos y liderazgo que se imparte en el Colegio. La investigación se hace necesaria para generar soluciones con visión holística de la organización. El interés de la propuesta es “la pre concepción fundamental y el rediseño de los procesos de liderazgo para lograr identificar las características y definir el perfil del líder institucional, a nivel del servicio educativo. Se busca llegar a la raíz del problema, no solo mejorando lo existente, sino y principalmente reinventar, con el fin de crear ventajas competitivas.

7.3. Objetivos de la propuesta

Mantener el liderazgo educacional y difundirse en la región suburbana como un referente educativo por medio de *mecanismos de control y evaluación claros*, a través de sus líderes y directivos.

- Informar al final de cada trimestre resultados claros, por medio de la búsqueda de herramientas coherentes, con el control y evaluación objetiva.
- Crear un clima de confianza y fidelidad para la delegación de toma de decisiones en grupos estructurados de acción y decisión, grupos que se formarán y capacitarán en un trimestre previo al ingreso a clases.
- Instituir un perfil de líder que promueva las características del líder Johannes Kepler.

7.4. Actividades

Propuesta de mejora: Actividades, recursos y resultado

Cuadro No. 9

ACTIVIDAD No. 1	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	FECHA
INICIO Planificación	-Reunir a miembros participantes y potenciales líderes de la organización -Realizar la inducción del cambio que el colegio necesita. - Usar lluvia de ideas y establecer alternativas de cambio.	Marcadores Pizarrón Computadora Arboles de decisión y modelos multiatributo. Presentaciones power point del perfil de los líderes de la institución. Cartulinas	Inicio de actividades Búsqueda de alternativas de cambio Diálogo y acuerdo respecto a las actividades los próximos tres meses.	12 de Septiembre-12 de Diciembre 2012.

Fuente: Diseño y Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

ACTIVIDAD No. 1	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	FECHA
<p style="text-align: center;">INICIO Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de hipótesis. Que debe tener un líder Johannes Kepler? - Presentación de directivos y descripción de liderazgo. Aplicación de una encuesta - Construcción de una matriz en Excel del perfil de líder JK (Johannes Kepler) según datos de la encuesta. - Taller de liderazgo y comunicación (Mindo) con motivo de capacitación e integración. Procesamiento de datos, análisis de resultados, conclusiones e informe. 	<p>Copias de Planificación Modelo C3 (Ver Apéndice, No. 7, pg. 125.)</p>	<p>Firma de un compromiso.</p>	<p>12 de Septiembre-12 de Diciembre 2012.</p>

Fuente: Diseño y Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

ACTIVIDAD No. 2	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	FECHA
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS</p> <p>Diagnóstico y búsqueda de oportunidades de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Extracción del diagnóstico situacional de la institución. - Creación de grupos de decisión y acción. Destinación de colores a cada grupo con sus cintas. - Creación de comisiones usando documentos existentes. - Presentación de los cambios y acuerdos con los directivos para adoptar un perfil de líder. - Juego de integración grupal. 	<p>Marcadores Pizarrón Computadora Proyector Power point y resumen de los instrumentos de gestión educativa a cambiar. Moneda Grupos y cintas para los líderes de cada grupo. Pliegos de Papel Bond</p>	<p>Exploración de los problemas del pasado, búsqueda y aceptación de las oportunidades de cambio.</p>	<p>12 de Enero -12 de Abril, 2013</p>

Fuente: Diseño y Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

ACTIVIDAD No. 3	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	FECHA
DEFINICIÓN Concreción de objetivos y recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega de diplomas a los líderes de cada grupo y a cada grupo por el cumplimiento de los instrumentos de gestión educativa. - Acordar en objetivos para cada trimestre y fin de año. - Establecer una evaluación de resultados al final de cada trimestre y concretar recursos para esta evaluación. - Estandarización de las formas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Pliegos de Papel Bond. Marcadores Diplomas de responsabilidad para todos los miembros de los grupos. Computadora Proyector 	Concretar los cambios que se deben realizar y responsabilizar con confianza a los líderes para una futura evaluación de los objetivos.	12 de Mayo -12 de Junio, 2013

Fuente: Diseño y Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

ACTIVIDAD No. 4	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	FECHA
TRANSICIÓN Ejecución de las acciones planificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los cambios respectivos en los instrumentos de gestión educativa de acuerdo a las necesidades de la institución. -Realizar un compendio de esos cambios, crear nuevos documentos y presentarlos para visto bueno a los miembros de acción y decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Copias de las técnicas de evaluación. Marcadores Pizarrón Presentación Power point, de cambios. Cuadros de doble entrada destacando el antes y el después 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar las acciones de evaluación a los participantes, cumplir y hacer cumplir los instrumentos y manuales de gestión educativa a cargo de los líderes de cada grupo. Aplicar las técnicas de evaluación. 	12 de Septiembre 2013

Fuente: Diseño y Recopilación de Datos Lcda. Silvia Martínez

ACTIVIDAD No. 5	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	FECHA
MEJORA Consolidación y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de un FODA del trabajo de transición. - Adoptar y aceptar dificultades y cambios. -Evaluación sumativa, diagnóstica y formativa. - Capacitación y clausura (Mindo) 	<ul style="list-style-type: none"> Copias Matriz FODA Marcadores Computadora Proyector Forma de compromisos de cambio Bolígrafos Estadía Hostería 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar los cambios y progresos Realizar un FODA y trabajar sobre las debilidades del trabajo en equipo. 	12 de Diciembre 2013

7.5. Localización y cobertura espacial

La investigación se desarrollo en el Colegio Johannes Kepler, ubicada en la Avenida Simón Bolívar sin número 1500 metros hacia el sur desde el puente del Río Machángara, en San Juan Alto de Cumbayá, Quito Ecuador. La institución se encuentra alejada del centro urbanístico, en el sector suburbano de la ciudad de Quito, en una concurrida avenida en las afueras de la ciudad. Al encontrarse a las afueras de la capital provee servicio educativo tanto, a habitantes de la ciudad de Quito, como a habitantes de los dos valles de Tumbaco y de los Chillos de Quito.

7.6. Población objetivo

Los actores involucrados en el sistema educativo del colegio Johannes Kepler son los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes. En la presente propuesta los actores principales son los directivos, capacitadores y docentes. Vale recalcar que los esfuerzos unificados de los actores principales afectaran a estudiantes y padres de familia que serán nuestros aliados estratégicos, para alcanzar una educación integral y de calidad. Entre los principales involucrados están: Director, rector, coordinador pedagógico. Coordinadores de áreas de Inglés y español, Inspector, Docentes líderes, La propuesta propone que las acciones y toma de decisiones se realicen por medio de grupos de trabajo para la acción y decisión, promoviendo la calidad de valores.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Sostenibilidad de la Propuesta: Recursos y Detalle

Cuadro No. 10

RECURSOS	DETALLE
Humanos	<p>Capacitador 1 Taller de liderazgo y comunicación. ¿Qué es ser un líder?</p> <p>Capacitador 2 Taller de formación de nuevos líderes, grupos de acción y decisión.</p> <p>Capacitador 3, Taller de Técnicas de control y evaluación de la gestión educativa.</p> <p>2 Personas de limpieza, luego de la jornada de actividades</p> <p>3 Coordinadores de la propuesta para inspeccionar el trabajo.</p>
Tecnológicos	Flash memory, Cartuchos de impresión, frascos de tinta para copiadora, computadora, proyectores con formatos de evaluación, Matriz FODA, Programas de computación: Power Point, Excel y Microsoft Word. Indicador de laser,
Materiales	Pliegos de papel bond, cartulinas tamaño INEN, color blanco, masquen, marcadores permanentes y de tiza líquida, cinta, folders tamaño INEN, esferográficos, lápices y resmas de papel bond tamaño A4.
Físicos	Alquiler de local de arriendo. (Hostería hotel las Bromelias), Cds y estéreo. Equipos de audio y 2 micrófonos.
Económicos	El colegio aportará con el monto estimado de \$8, 102,90.
Organizacionales	Alimentación, Coffee Breaks, Transporte y Misceláneos. Flash memory, Cartuchos de impresión, frascos de tinta para copiadora, computadora, proyectores con formatos de evaluación, Matriz FODA, Programas de computación: Power Point, Excel y Microsoft Word. Indicador de laser.

Fuente: Diseño y descripción, Lcda. Silvia Martínez

7.8. Presupuesto

Se encuentra adjunto en Excel pg. 105

7.9. Cronograma

El presupuesto y cronograma se encuentran en el adjunto archivo de Excel. Págs. 106 y 107.

El presupuesto y cronograma se encuentran en el adjunto archivo de Excel. Págs. 106 y 107.

8. BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg Ezequiel Ed. Humnaitas. Bs. As. *Técnicas de reuniones de trabajo*. Argentina. 1989. (n.d., En línea). Disponible en:

<http://www.genv.net/es-us/node/967> (Consultado el 9-02-2011).

ARAUCO, Fundación Educacional, *“Liderazgo Educativo un desafío*

compartido”. Referencia electrónica en línea. Disponible en:

http://www.arauco.cl/file/file_1428_presentaci%C3%B3n%20fundaci%C3%B3n%20liderazgo%20final%20cv.pdf (Consultado el 6-02-2011).

Argyss, Chris and Schon, Donald (1978). *“Aprendizaje organizacional: una teoría y Perspectiva de acción”*. Addison-Welsey Publishing Company, USA.

Brenson, Lazan Gilbert, *“Constructivismo Criollo” una metodología facilitadora de la*

educación Holísta. Amauta internacional L.L.C. Referencia electrónica.

(En línea). Disponible en

<http://amautainternational.com/CONSTRUCTIVISMO%20CRIOLLO.pdf>
(Consultado el 6-02-2011).

Bangueses, Salvador *“El carácter transversal en la educación universitaria,*

Formación en Valores,” Educación en Valores,

Educación para el desarrollo, Referencia electrónica.

<http://www.educacionenvalores.org/IMG/pdf/EBangueses.pdf>

(Consultado 18-02-2011).

Beltrán Anna (n.d.), *“La técnica de la encuesta y el cuestionario como*

Instrumental de la investigación científica.” Referencia electrónica,

Monografías.com S.A. de <http://www.monografias.com/trabajos43/encuesta-y-cuestionario/encuesta-y-cuestionario.shtml> (Consultado el 05-02-2011).

Cassasus, Juan (2000) Versión preliminar. *Problemas de la gestión educativa en América Latina*” UNESCO. Disponible en:

<http://pasosvagabundos.com/archivos/Lecturas%20de%20trabajo%20para%20educadores/gestion%20educativa/ploblemas%20gestion%20educ%20en%20al.pdf> (Consultado el 05-02-2011).

D´Angelo Ovidio (1993), Revista *Crecemos Internacional.- Formación para el desarrollo de proyectos de vida reflexivos y creativos en los campos social y profesional*. Año 5, No. 2.- Puerto Rico.

De Geuss, Arie (1988). *"Planning as Learning"*. Harvard Business Review. Nueva York, Estados Unidos.

Ercilla, Martha Arana and TEJEDA MSc. Nuris Batista *"La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación Profesional"* Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación y la Cultura. ISPAJAE-CUBA. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>. (Consultado el 18-02-2011).

Fabelo, José Ramón (1989), *Fundamentos Teóricos de valores y de la educación en Valores*, Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

Biblioteca en línea disponible en:

www.eumed.net

Frigerio G. M. Poggi, y otras., *Las instituciones educativas, Cara y Ceca*. Ed. Troquel. Bs. As. Argentina. 1992.

Legislación educativa, Tomo I y II. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito-Ecuador. (Capítulo III, Artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación.) Capítulo II, artículos 6 y 14 del Código de la Niñez y la Adolescencia.

- Revista LR21 (2011), Muchas mujeres y pocos hombres en la docencia - Nro. 56712
- Revista Electrónica (En línea) Disponible en:
<http://www.lr21.com.uy/comunidad/460774-muchas-mujeres-y-pocos-hombres-en-la-docencia> (Consultado el 01-10-2011).
- Mangish, Dr. Gustavo Gerardo, *El Rol Directivo*, Referencia Electrónica. Disponible
http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm (Consultado el 9-02-2011).
- Marquez Ramiro (2008), *Profesores muy motivados: Un liderazgo positivo promueve al docente*. Narcea, S.A de ediciones. Madrid España.
- Osma Yacid Puentes (2005) "Organizaciones Escolares Inteligentes, Gestión de entorno educativo de calidad. Editorial Magisterio, Edición 19. Bogotá-Colombia.
- Páez, Chichi, *El liderazgo basado en valores*, Portal de Desarrollo Personal, Circulo Aleph, Referencia Electrónica. Disponible en:
http://www.exitoya.com/articulos/201_249/215.htm (Consultado el 16-09-2011).
- Pérez, María de los Ángeles. Referencia Electrónica, Recuperado del Sitio web el 9 de Febrero, 2011 de <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-proposito/definicion-lider> (Consultado el 09-02-2011).
- Puente, Wilson (2000), Portal de Relaciones Públicas, "*Técnicas de investigación*" Referencia electrónica, NM Comunicaciones. Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> (Consultado el 05-02-2011).
- Real Academia de la Lengua Española, *Diccionario de la lengua española*,

Vigésima Segunda Edición (2001) Tomo 5, Rota papel S.L.

Madrid-España.

Rojas Juan Manuel (2006) *Gestión Educativa en la sociedad del*

conocimiento. Cooperativa Editorial. Bogotá-Colombia.

Vitéri, Galo (2006). Situación de la Educación en el Ecuador, Boletín Estadístico,

2004-2005. Sinec Quito-Ecuador. (En línea) Disponible en:

<http://www.docstoc.com/docs/25916999/SITUACION-DE-LA->

[EDUCACION-EN-EL-ECUADOR](http://www.docstoc.com/docs/25916999/SITUACION-DE-LA-EDUCACION-EN-EL-ECUADOR) (Consultado el 02-10-2011)

Wiki pedía, Wiki media Commons, un depósito de contenido libre hospedado por la

Fundación Wiki media. Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Reingenieria.png>. (Consultado el 02-10-

2011).

9. APÉNDICES

Apéndice No. 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- 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. Otros (indique cuáles)

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()

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

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

SI (_____) NO (_____)

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- 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 que les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

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

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

Fuente: Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador

Apéndice No. 2

ENCUESTA A DOCENTES

Sr (a) Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

4. SIEMPRE

5. A VECES

6. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO: Marque con una X

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
11. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.			
12. 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 escolarización.			
13. 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.			
14. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
15. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
16. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza de aprendizaje.			
17. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
18. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
19. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.			
20. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
21. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			

22. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
23. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
24. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
25. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
26. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Fuente: Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador

Apéndice No. 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal ()
- g. Fisco misional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular Laico ()
- j. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO: Marque con una X

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
10. El Director / Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
11. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
12. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
13. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
14. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, u en el mismo tiempo.				
15. Los docentes inician la clase con frase de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.				
16. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
17. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
18. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
19. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
20. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
21. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
22. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
23. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

Fuente: Msg. Álvarez Luz Esther Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador

Apéndice No. 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimado Padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra estudiando su hij@. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

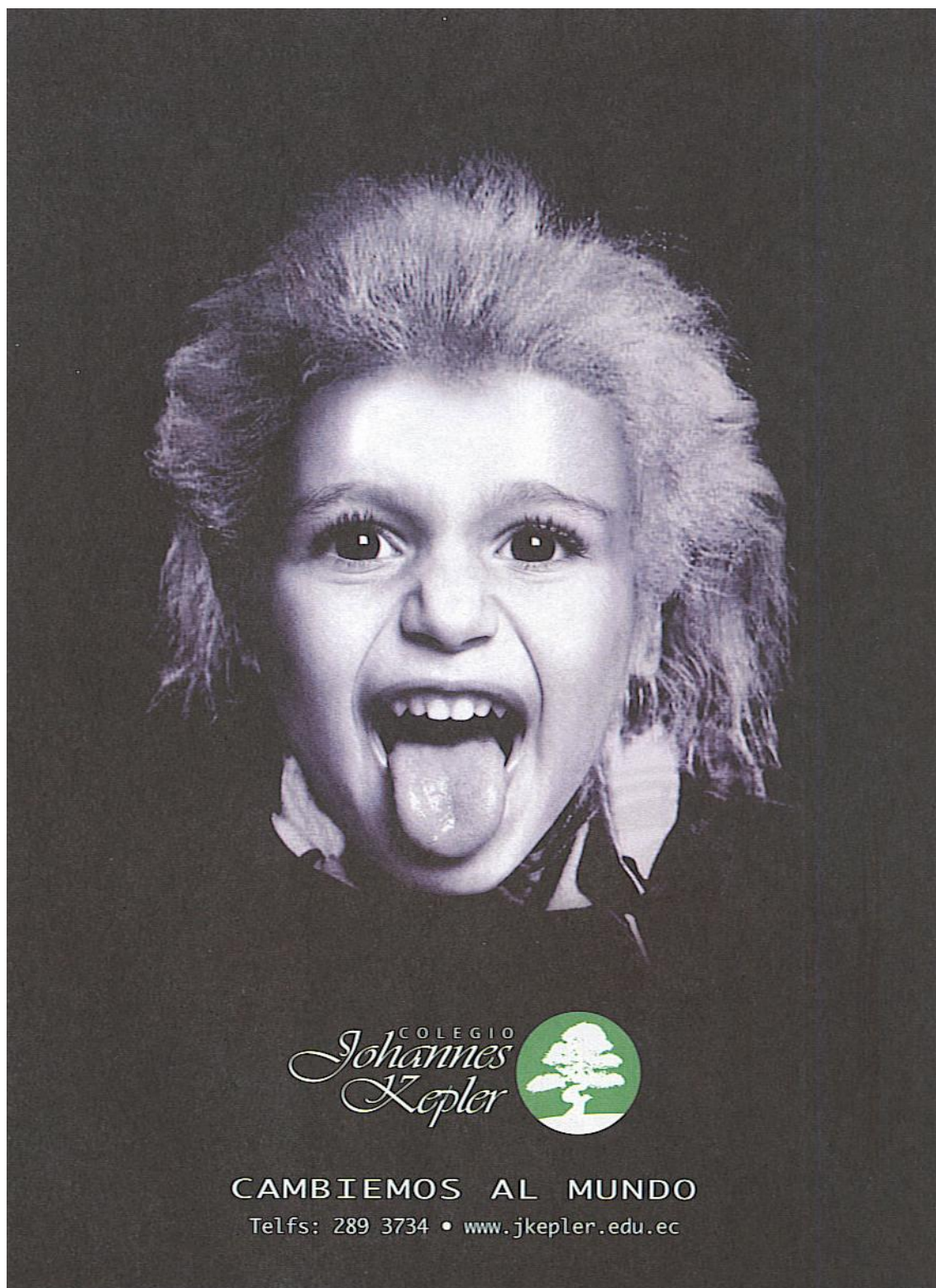
2. CUESTIONARIO: Marque con una X

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
15. El Director / Rector tienen en cuenta mis opiniones, sugerencias como padre de familia.				
16. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia y estudiantes.				
17. El liderazgo que el colegio presenta por medio de las autoridades motivan a mi hij@.				
18. La formación integral que mis hijos reciben es la adecuada.				
19. La educación en valores es significativa en la institución.				
20. Promovemos los valores recibidos en la institución e integramos más valores como familia a la educación de nuestros hijos.				
21. Los profesores tienen apertura de comunicación o a un cambio requerido por los padres de familia.				
22. La planificación estratégica; Visión, misión y objetivos específicos están claros y son de mi conocimiento.				
23. La institución realiza actividades para concentrar y crear un entorno armonioso entre padres y el establecimiento.				
24. En la institución se da apertura al cambio por medio de las autoridades.				
25. La campaña de marketing de la institución da cabida al liderazgo y cambio educacional que proponemos.				
26. Veo que los alumnos se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
27. Veo que docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

Fuente: Diseño Lcda. Silvia Martínez

Apéndice No. 5

Propaganda y logo

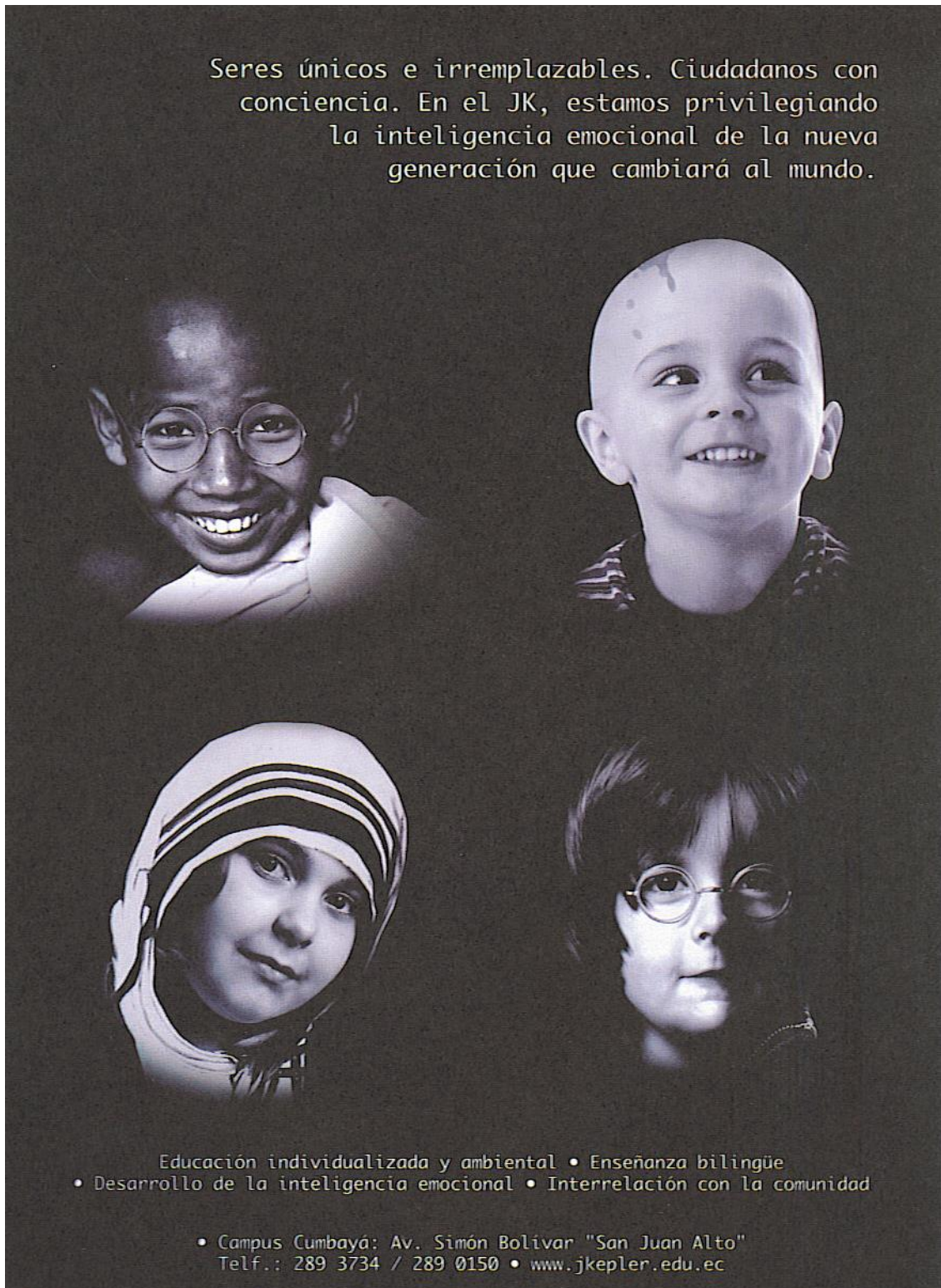


Fuente: Colegio Johannes Kepler

Apéndice No. 6

Propaganda, Campaña promocional, lema Colegio Johannes Kepler

Seres únicos e irremplazables. Ciudadanos con conciencia. En el JK, estamos privilegiando la inteligencia emocional de la nueva generación que cambiará al mundo.



Educación individualizada y ambiental • Enseñanza bilingüe
• Desarrollo de la inteligencia emocional • Interrelación con la comunidad

• Campus Cumbayá: Av. Simón Bolívar "San Juan Alto"
Telf.: 289 3734 / 289 0150 • www.jkepler.edu.ec

Fuente: Colegio Johannes Kepler

Apéndice No. 7

Hoja de Planificación, Modelo C3

CONCIENTIZAR C1 1.- VIVENCIA- NECESIDAD SENTIDA – HD	1.- REFLEXION – H1	RECURSOS
CONCEPTUALIZACIÓN C2 2.-DESCUBRIR-H1	2.-VISUALIZAR – HD	
CONTEXTUALIZACIÓN C3 3.-ENSAYAR H1	3.-INTEGRAR – HD	DESTREZAS INDICADOR DE LOGRO

Fuente: Colegio Johannes Kepler, Coordinación Pedagógica

Apéndice No. 8

Etapas del Modelo Pedagógico del Centro Educativo Johannes Kepler



Fuente: Gilbert Brenson, <http://amauta-international.com/c3.html>

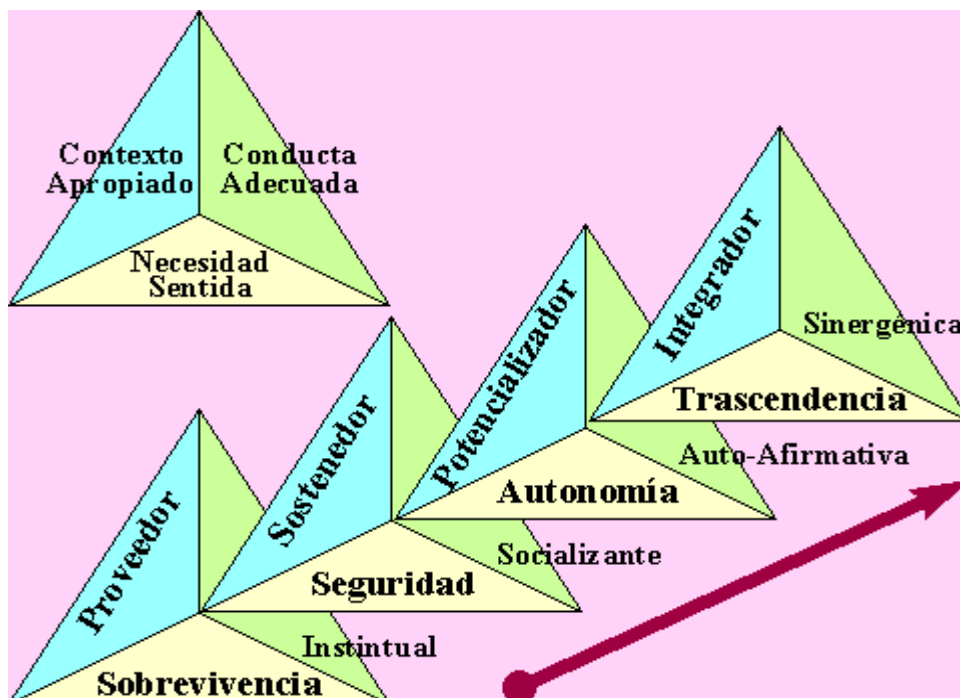
Relación de etapas y hemisferios cerebrales del Modelo C3

ETAPA	SUB-ETAPA	CÓDIGO	HEMISFERIO
C1 : CONCIENCIACIÓN	VIVENCIAR	(C1-D)	DERECHO
	REFLEXIONAR	(C1-I)	IZQUIERDA
C2 : CONCEPTUALIZACIÓN	DESCUBRIR	(C2-I)	IZQUIERDA
	VISUALIZAR	(C2-D)	DERECHO
C3 : CONTEXTUALIZACIÓN	ENSAYAR	(C3-I)	IZQUIERDA
	INTEGRAR	(C3-D)	DERECHO

Fuente: Gilbert Brenson, <http://amauta-international.com/c3.html>

Apéndice No. 9

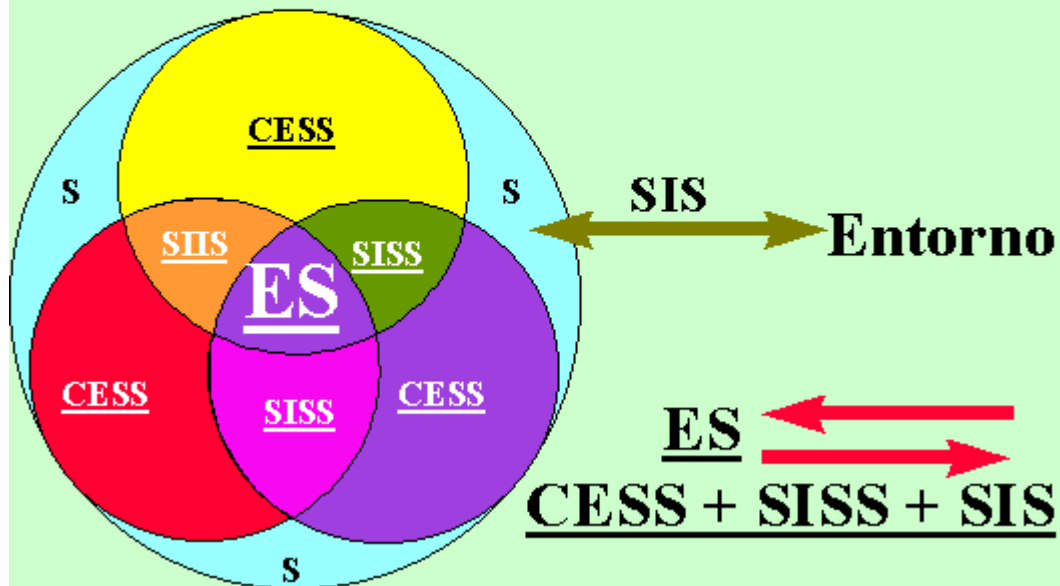
Preceptos Básicos: Modelo C3



Fuente: Gilbert Brenson, <http://amauta-international.com/c3.html>

LA EVOLUCIÓN DE UN SISTEMA

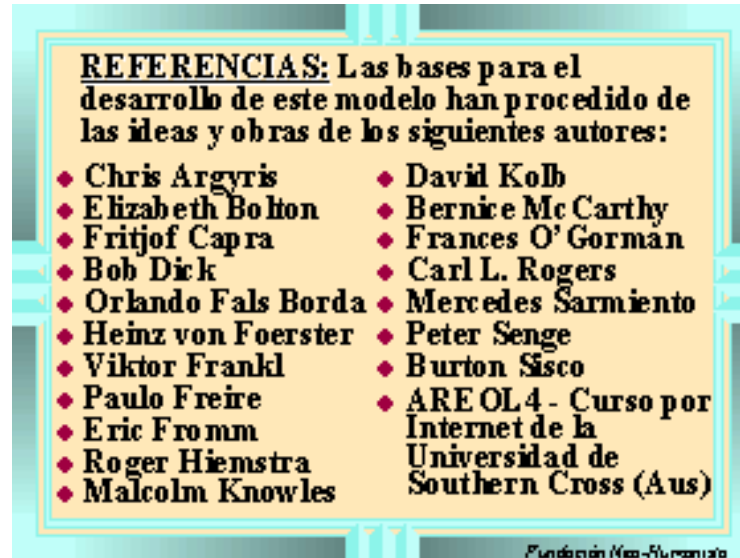
ES = Evolución Sistémico CESS = Co-Evolución Subsistémica
SISS = Sinergia Intersubsistémica SIS = Sinergia Intersistémica



Fuente: Gilbert Brenson, <http://amauta-international.com/c3.html>

Apéndice No. 11

Bases para el desarrollo del Modelo C3



Fuente: Gilbert Brenson, <http://amauta-international.com/c3.html>

Pensamiento Final



Fuente: Gilbert Brenson, <http://amauta-international.com/c3.html>

7.9. Cronograma

Timestres	Actividades	Detalle	PRIMER TRIMESTRE				SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE		
			Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Actividad 1		Reunión de miembros y definición de problemas	x									
	INICIO	Inducción al cambio	x									
	Planificación	Elaboración de hipótesis	x									
	y toma de decisiones	Presentación de directivos y descripción de liderazgo.	x									
		Elaboración del instrumento		x								
	Taller: Liderazgo y	Aplicación de una encuesta		x								
	Comunicación	Construcción de una matriz en Excel		x								
		Procesamiento de los datos			x							
		Análisis de los resultados			x							
		Elaboración de conclusiones e informe				x						
		Capacitación e integración (Mindo)		x								
Actividad 2		Descripción en una línea del tiempo el presente, pasado y futuro manejo del liderazgo.					x					
	ANALISIS	Extracción del diagnóstico situacional de la institución.					x	x				
	Diagnóstico	Creación de grupos de decisión y acción.						x				
	y búsqueda de soluciones	Destinación de colores a cada grupo con sus cintas.						x				
	Taller: Grupos de acción y decisión	Creación de comisiones usando documentos existentes.							x			
		Presentación de los cambios y acuerdos con los directivos para adoptar las mejores oportunidades.								x		
Actividad 3		Emprendimiento del cambio y reestructuración de lo que ya hacemos bien y mejora de los procesos y liderazgo.									x	
	DEFINICION	Entrega de diplomas a los líderes de cada grupo									x	
	Concreción de objetivos	Acordar en objetivos para el fin de trimestre y fin de año.										x
	y recursos	Establecer una evaluación de resultados.										x
	Taller: Control y evaluación	Estandarización de las formas de evaluación.										x

		PRIMER TRIMESTRE				SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE		
		Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Actividad 4	Comprender las técnicas de evaluación y estandarizarlas para todos los grupos.										
TRANSICION	educativa de acuerdo a las necesidades de la institución.	x									
Ejecución de acciones	Crear nuevos documentos y presentarlos para visto bueno.	x									
Actividad 5	Evaluación y diálogo de clausura de esta etapa.		x								
MEJORA Y EVALUACION	Realización de un FODA del trabajo de trnasción.		x								
Consolidación y mejora	Adoptar y aceptar las dificultades y cambios.			x							
	Evaluación sumativa.			x							
	Evaluación diagnóstica										
	Evaluación formativa				x						
	Capitación y clausura (Mindo)				x						

Fuente: Lcda Silvia Martínez