



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: Gestión del liderazgo y valores en la escuela Santo Domingo
de Guzmán durante el año lectivo 2010 - 2011

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

AUTORA:

Lic. Yaguachi Agila, María Romelia

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Miranda, Franklin

CENTRO UNIVERSITARIO - QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Quito, 28 de Noviembre de 2011

Mgs.

Franklin Miranda

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Franklin Miranda

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

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

.....

María Romelia Yaguachi Agila

CI. 110378749-3

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo María Romelia Yaguachi Agila, 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 de la Universidad”.

Quito, 28 de Noviembre de 2011

AGRADECIMIENTO

A Dios por su generosidad en el llamado a la Vida y a la Vocación Religiosa.

A la Comunidad de Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción de la Provincia Santo Domingo de Guzmán, a cada una de las hermanas que compartieron y apoyaron este sueño, especialmente a la Comunidad del Colegio “Rosa De Jesús Cordero” y la “Casa Provincial” comunidades en las que he compartido más de cerca.

A mis padres por su testimonio de amor, perseverancia y dedicación en cada responsabilidad, por su esmerado esfuerzo en concederme una educación integral, a mis hermanos y toda la familia por su cariño y apoyo incondicional.

DEDICATORIA

Especialmente a las Hermanas:

Enriqueta López, mujer emprendedora y enamorada por una Educación de Calidad, fue a través de ella que inicié en este camino hermoso y delicado de la educación. Sé que desde el cielo continúa alentado la vocación y misión educativa.

A Madre Graciela Malo, por su apoyo incondicional durante el proceso de formación académica y sobre todo una formación personal y espiritual en el camino de “Seguimiento al Señor”.

A las niñas y jóvenes de ayer, hoy y mañana con quienes comparto esta misión.

A cada una de las hermanas que están prestando sus servicios como Rectoras y Directoras de nuestras Instituciones.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 18 de Enero de 2011

Hermana

GLORIA FAJARDO R.

Directora de la Escuela Santo Domingo de Guzmán.

Quito.

En su despacho.-

Reciba un atento y cordial saludo deseándole toda clase de éxitos en sus labores cotidianas.

La presente es para pedirle de la manera más comedida se digne conceder la autorización para desarrollar el proceso de Investigación sobre: **Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Institución** a la que usted acertadamente dirige.

Estoy convencida que en la actualidad es uno de los procesos fundamentales ya que nos permite destacar la importancia que conlleva el ser administradores de una Institución como agentes de cambio, con capacidad humana para influir en los demás en sus motivaciones y competencias, saber conducir en libertad para que todas las personas que conforman la Institución propendan ser administradores y no sólo realizadores de sus tareas, que puedan estar conscientes que son parte de la solución de problemas.

Deseo enfatizar en los miembros que conforman la comunidad educativa, la plena vivencia de los valores como eje transversal que plantea la Institución en su Visión, como también los que cada persona posee, logrando así alcanzar el fortalecimiento y el éxito de la Institución.

Por la acogida que brinde a la presente, hago llegar mi más sincero agradecimiento, consideración y estima personal.

De usted atentamente,

Hna. María Yaguachi Agila
Estudiante

Hna. Gloria Fajardo R
Directora

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORIA.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INDICE DE CUADROS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia.....	5
2.1.3. Tipos de Gestión.....	8
2.1.4. Modelos de Gestión según Sebastián Sánchez.....	8
2.1.5. Característica de la Gestión.....	10
2.1.6. Aspectos que pueden ayudar a una buena gestión educativa.....	10
2.1.7. La gestión y toma de decisiones.....	10

2.1.8. La conducta humana en las organizaciones.....	12
2.1.8.1. Características de las personas.....	13
2.1.8.2. Relación con el personal.....	14
2.1.8.3. Relaciones con los colaboradores.....	15
2.2. Liderazgo Educativo.....	15
2.2.1. Concepto.....	16
2.2.2. Tipos.....	18
2.2.3. Características de los líderes.....	19
2.2.4. Deberes de los líderes según Jhon Kotte.....	21
2.2.5. Cualidades del líder.....	22
2.2.6. Tres virtudes silenciosas del liderazgo.....	22
2.2.7. Comportamientos del Líder.....	23
2.2.7.1 Predicar con el ejemplo.....	24
2.2.8. Antiguas y nuevas capacidades de un Líder.....	24
2.2.9. Aspectos fundamentales de un Líder.....	26
2.2.10. Algunas formas de liderazgo.....	27
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	28
2.3.1 Perfil enmarcado en el Deber ser del Directivo de UESDG.....	30
2.4. Los valores y la educación.....	31
2.4.1 Los saberes no están exentos de valores.....	35
2.5. Temas relacionados con Gestión y Liderazgo.....	36
2.5.1. Cultura organizacional.....	36
2.5.2. Autoridad y Poder.....	37
2.5.3. Liderando sin hacer ruido.....	37
2.5.4. Estrategias para liderar la incertidumbre, Moisés Ruiz.....	38
2.5.5. Líderes que construyen clima de confianza en la Institución.....	38

3.- METODOLOGÍA.....	40
3.1. Participantes.....	40
3.2. Materiales e instrumentos de investigación.....	49
3.3. Método y procedimiento.....	50
4. RESULTADOS.....	52
4.1 Diagnóstico.....	52
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	52
4.1.1.1. Manual de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán – Quito.....	52
4.1.1.2. El Código de Ética.....	53
4.1.1.3. Pla Estratégico.....	54
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	54
4.1.1.5. El Proyecto educativo institucional (PEI).....	55
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	56
4.1.2. La estructura organizada de la Unidad Educativa SDG-Quito.....	57
4.1.2.1. Misión y visión.....	57
4.1.2.2. El Organigrama.....	58
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	60
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	62
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	62
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	63

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	63
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	64
4.1.3. Análisis FODA.....	64
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	64
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....	66
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	67
4.2.1. De los directivos.....	67
4.2.2. De los profesores.....	78
4.2.3. De los estudiantes.....	80
4.2.4. De los Padres de familia.....	81
4.2.5. Resultado de las entrevistas a los directivos.....	83
5. DISCUSIÓN.....	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	92
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	94
8. BIBLIOGRAFÍA.....	100
9. APÉNDICES.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de Encuestados.....	40
Tabla 2: Personal Directivo y administrativo de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificado por sexo.....	41
Tabla 3: Personal Directivo y administrativo de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificado por edad.....	42
Tabla 4: Personal docente Clasificados por Género.....	43
Tabla 5: Personal docente Clasificados por Edad.....	44
Tabla 6: Personal docente Clasificados por años de experiencia.....	45
Tabla 7: Personal docente Clasificados por Títulos académicos.....	46
Tabla 8: Población estudiantil por edad y género.....	48
Tabla 9: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	67
Tabla 10: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	68
Tabla 11: Las tareas de los miembros de la Institución.....	69
Tabla 12: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	69
Tabla 13: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	70
Tabla 14: Administración y liderazgo del centro educativo promueve....	70
Tabla 15: Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	71
Tabla 16: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la	72

institución escolar.....	
Tabla 17: Organismos que integran la Institución.....	73
Tabla 18: Funciones del Equipo Educativo	74
Tabla 19: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	75
Tabla 20: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	76
Tabla 21: Material de planificación educativa.....	77
Tabla 22: Resultados de encuestas a docentes.....	78
Tabla 23: Resultados de encuestas a estudiantes.....	80
Tabla 24: Resultados de encuestas a Padres de Familia.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población Encuestada.....	41
Gráfico 2: Edad de la Población.....	42
Gráfico 3: Personal Docente de la Escuela S.D.G por Género.....	43
Gráfico 4: Personal Docente de la Escuela S.D.G por Edad.....	44
Gráfico 5: Años de experiencia del personal docente de la E.S.D.G.....	46
Gráfico 6: Personal Docente de la S.D.G clasificado por Títulos académicos..	47
Gráfico 7: Población estudiantil por edad y género.....	48
Gráfico 8: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	67
Gráfico 9: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	68
Gráfico 10: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	69
Gráfico 11: Administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	71
Gráfico 12: Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	72
Gráfico 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	73
Gráfico 14: Funciones del Equipo Educativo	74
Gráfico 15: Material de planificación educativa.....	77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Porcentaje del género de los maestros según el Ministerio de Educación	44
Cuadro 2: Personal Docente por edades según datos del Ministerio de Educación.....	45
Cuadro 3: Especialidades de los Maestros según Ministerio.....	47

RESUMEN

Un establecimiento educativo que entre sus metas y objetivos se plantea, brindar Calidad Educativa, es aquella que cuenta con un personal capaz de tener visión de futuro para la gestión, con un liderazgo hábil para organizar el pensamiento del grupo por parte de quienes están al frente como líderes y el compromiso firme de lograr la vivencia en los valores por parte de cada miembro que forma parte de la Institución.

El contenido de esta investigación está basado en la Gestión, Liderazgo y Valores de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Para obtener la información adecuada fue necesaria una revisión minuciosa de diversos libros, documentos, revistas, folletos; encontrando así una debilidad en la Institución ya que no posee el Código de Ética, siendo un documento que promueve la cultura ética en los miembros y el aporte profesional y significativo para alcanzar una educación de calidad, en tal virtud hacemos la propuesta de mejora: la elaboración de dicho documento; los instrumentos que se utilizó fueron grabadora de voz, encuestas, entrevistas, diálogos, cámara, etc.

La buena Gestión Educativa trae consigo resultados de calidad en la educación; es fruto del trabajo en equipo en el que tanto la Rectora como el Vicerrector promueven un clima de respeto y consenso. Una de las habilidades de Liderazgo que más sobresale en la institución es la Capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión, las mismas que se desarrollan con estudios en gerencia, se promueve la gerencia educativa en los padres, representantes, comunidad en general, específicamente en la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico seguro y estimulante.

Tomando en cuenta la predisposición, apertura y voluntad por parte del personal docente y administrativo con relación al tema investigado, se recomienda darle prioridad a la Gestión, Liderazgo y valores a través de una capacitación adecuada sin dejar de lado las nuevas tendencias u ofertas educativas que se presentan en la actualidad.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca trazar los fundamentos teóricos trascendentes en lo que respecta a la **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA: “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Una buena gestión por sí sola no es suficiente para garantizar una excelente educación, requiere caminar de la mano del liderazgo y del planteamiento de valores, por eso ésta investigación servirá como medio que facilite contar con información y orientación para obtener una visión más amplia y renovadora que permita diseñar estrategias de mejora continua propendiendo a una educación de calidad.

En una época de constante cambio y transformación, la Institución procura ofrecer una educación de calidad fruto de una gestión eficiente, de un liderazgo ágil y oportuno, así como también del compromiso de una educación basada principalmente en valores de cada uno de los miembros que la conforman.

Uno de los principales compromisos que ha adquirido la Institución es dinamizar la tarea educativa evangelizadora, contando con un personal altamente preparado y motivado para el acompañamiento procesual del quehacer pedagógico, tomando en cuenta que la educación sin la puesta en práctica de los valores no es eficiente.

Uno de los factores que impide la vivencia plena de los valores dentro de la institución se da por problemas relacionados con el núcleo familiar ya que se presentan muchos casos de familias disfuncionales, razón por la cual se desarrolló un taller de acompañamiento a los Padres de Familia cuyo tema fundamental fue la vivencia de valores, llevándolos a un compromiso por su parte en el apoyo constante a sus hijos a nivel académico y familiar.

Esta investigación contribuirá para analizar la Gestión, Liderazgo y valores que se está poniendo en práctica en la Institución y la importancia que tiene el tomarlos en cuenta en la tarea educativa. Para esto se pidió la colaboración y aporte de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia a través de diversas estrategias y recursos, siendo los medios que han permitido tener una visión general del conocimiento y familiaridad que poseen con respecto a este tema.

Si bien es cierto la realidad educativa varía en el ámbito pedagógico de acuerdo a sectores o posición social, etc; por lo tanto, no se puede prescindir de la importancia e influencia que tiene quien lidera una Institución y el compromiso que conlleva luchar por una educación basada principalmente en valores en una época en la que cada día va decreciendo la práctica de los mismos en la sociedad y a su vez interpela a quienes tenemos esta misión para esforzarnos cada día por una educación integral y de calidad.

Una de las debilidades que tiene la Institución es, que no cuenta con un Plan Estratégico Institucional razón por la cual, se formó una comisión con los miembros que representan a cada área con el fin de investigar, conocer, asesorarse, para la elaboración del mismo puesto que se lo considera de suma importancia. Este plan permitirá tener una visión general de la realidad en la que nos encontramos para plantear actividades concretas y realizables, con objetivos alcanzables, con recursos propios, con fines y metas claras; siendo así que guiará e iluminará el sendero a ser caminado.

Éste estudio contó con la colaboración inmensa de sus autoridades, los mismos que brindaron una excelente apertura para su respectiva investigación; los recursos que se utilizó fueron: documentos de la institución, archivos de estudiantes y docentes, encuestas, entrevistas, grabaciones, cámara, grabadora de voz, página web... etc.

Uno de los factores que permitió un desarrollo eficaz y eficiente de la investigación es el grado de importancia que prestó cada uno de los docentes y directivos de la

Institución a la Gestión, Liderazgo y Valores; siendo este un ámbito considerado de mucha relevancia puesto que son términos que se manejan en la actualidad y está acorde a las exigencias educativas de hoy en día, y esto a su vez provoca una necesidad de obtener más información y capacitación.

Como es normal en todo grupo humano existen diferencias de criterios, por tal motivo en la Institución se puede evidenciar que hay la presencia de algunos maestros que no se comprometen con la gestión y liderazgo de las autoridades, siendo causa de retraso en determinadas propuestas, pero esta actitud también puede ayudar a los Directivos a buscar estrategias que faciliten la cohesión de criterios tomando en cuenta que de esto dependerá la calidad educativa de la Institución.

La Gestión educativa se la considera como una visión de futuro y consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones para definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos dentro de la institución, así como también definir acciones para extraer ventajas que nos proyectarán a formular estrategia de mejora continua; en este análisis se considera tanto las oportunidades como las amenazas, para tener una visión amplia del entorno en el que se desarrolla, además el considerar los logros y dificultades comprometen a todos los miembros que son parte de la institución a ofrecer un servicio educativo de excelencia.

En la gestión escolar el liderazgo es fundamental ya que incorpora habilidades y competencias que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. Por tanto, todo proyecto será factible a partir de la responsabilidad, compromiso personal, apertura y colaboración de los miembros de la comunidad educativa siendo beneficiarios directos de este planteamiento.

Podemos concluir, que la investigación ha servido para dar una clara y profunda visión de la importancia que tiene la Gestión, Liderazgo y Valores dentro del campo

educativo vista como una posibilidad para lograr sólidos y prácticos resultados que ayuden a una tarea planificada, creativa, con espíritu de cambio. Hemos considerado lo fundamental de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de innovación constante.

Mi agradecimiento a quienes a través de la lectura de esta investigación desean contar con fundamentos propios que les permita tener una visión más clara y acertada del tema y a la vez hago la cordial invitación para que juntos analicemos la propuesta planteada de forma que podamos contar con un recurso propio en el fortalecimiento de la Gestión, Liderazgo y valores en cada una de nuestras Instituciones.

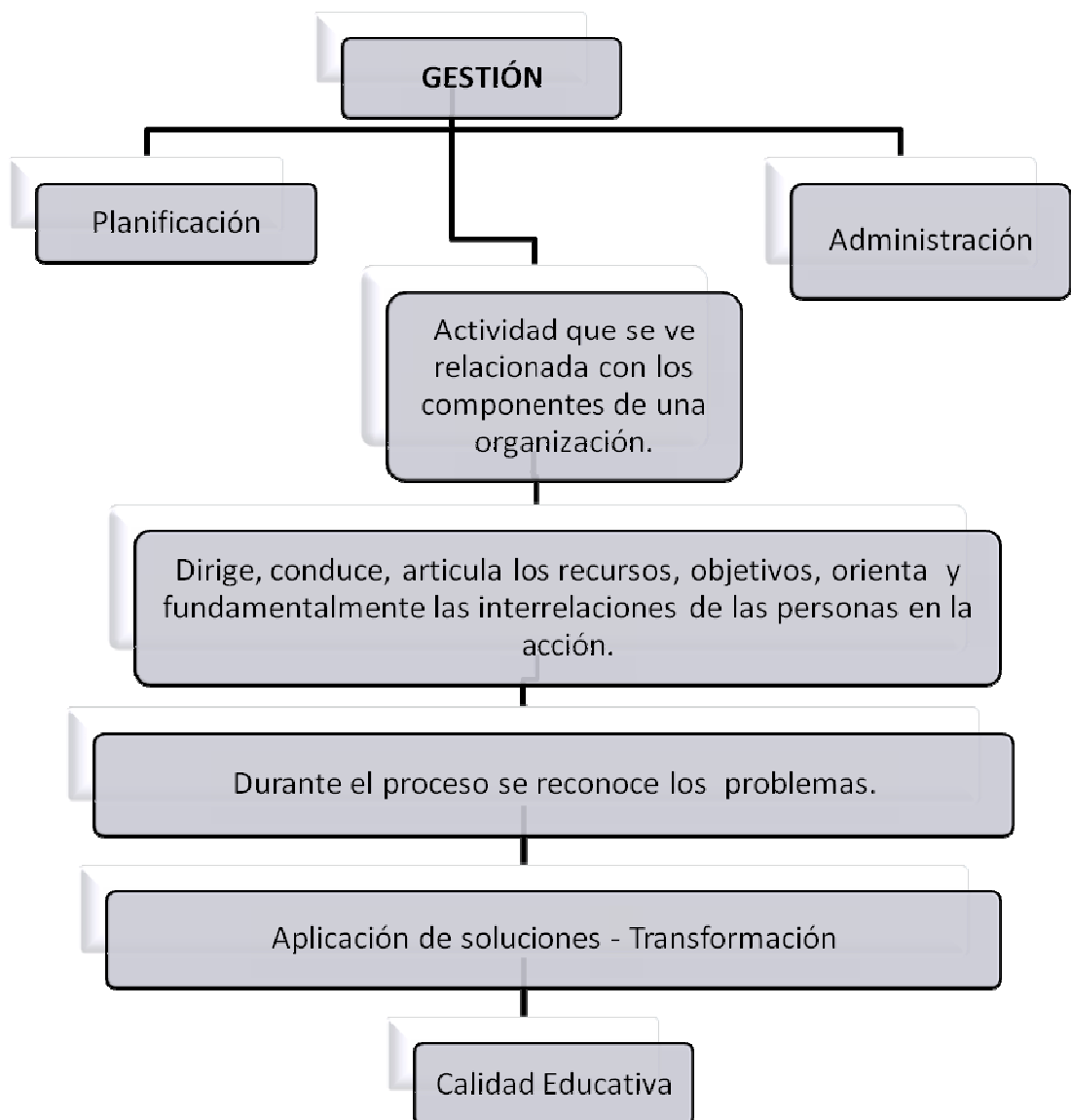
2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa.

2.1.1. Concepto.

Se entiende como una forma de conducir y comprender una organización; tiene que ver con gobernabilidad, es el conjunto de acciones que se encaminan a planificar, organizar y controlar una función de calidad.

Figura: 1



Elaborado por: María Yaguachi.

2.1.2. Importancia

“La gestión de un centro encuentra su importancia cuando se lleva entre todos”.
(Sanchez, 2004)

En el ámbito Institucional, la gestión, el clima organizacional y la participación activa de los miembros es de gran relevancia, pues es el medio que potencializa y dinamiza el proyecto educativo, obteniendo logros en el aprendizaje de los estudiantes; éste clima favorece a nivel Institucional y se convierte en fortalecimiento porque cada individuo es participe, ya que tiene la posibilidad de intervenir desde, para y con libertad; por tanto las órdenes: *“No deben ser una mera imposición vertical sino fruto de una mentalidad común, discutida o dialogada por cuantos intervienen en la escuela.”* (Raz18) Solamente cuando lo que pretendamos sea común a todos, podremos hablar de participación. En otras palabras hablar de gestión es hablar de acción, de espacios, de relación pues cada forma de gestionar diseña espacios y formas de interacción humana. Es decir lograr una *“congruencia de metas”*, que los resultados respondan al interés común más no individual.

El objetivo de la gestión en la Institución es, ayudar a los maestros en los procesos educativos para obtener los resultados deseados y para lograr este objetivo se debe seguir ordenadamente algunos pasos como:

- Definir las políticas de la Institución.
- Establecer los objetivos a lograr, éstos tienen que estar lo más claramente definidos.
- Planificar actividades en base a los objetivos, como también los recursos con que se cuenta.
- Organizar y delegar funciones y responsabilidades.

“... el resultado de una buena gestión son las decisiones adecuadas”. (Thomas, 2007)

En un mundo de constante cambio y transformación, la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán tiene mucho éxito, y se ha comprobado que es producto de la gestión, calidad, agilidad y talento por parte de quienes la dirigen, y sobre todo por el personal seleccionado y capacitado con el que cuenta. Los directivos procuran que sus maestros a través del asesoramiento o capacitación, desarrollen al máximo sus talentos de tal forma que propendan a ser pedagogos competentes y no sólo en cumplidores de sus obligaciones, de tal modo que cada día se desarrolla y se fortalece con la eficiencia y eficacia con la que trabajan cada uno de sus miembros. Sabemos que el cambio es una de las señales más cruciales de este tiempo pues nada ha sido estático; es lógico estamos en la época de la información, del conocimiento, de la indagación... etc.

“El modelo de gestión debe corresponder al modelo de sociedad que queremos construir y a la visión antropológica que anima el modelo.” (Gálvez, 2004)

Cada Institución busca poner en práctica modelos que van acorde a su visión y misión como también que responda a la realidad concreta y a la vez que permitan obtener muy buenos resultados, sin embargo, la invitación es para que nuestro proceder sea acorde a las necesidades principalmente de la persona que la misma sociedad necesita hoy y a futuro, por tanto nuestros destinatarios deben ser consientes de ello para que desde su postura asuman y aporten activamente con responsabilidad.

Se podría decir que la gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para alcanzar ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

2.1.3 Tipos de Gestión.

“Los centros educativos, como toda organización humana, son empresas y por la actividad que desarrollan cabe llamarlos empresas inteligentes” (Gálvez, 2004)

La gestión escolar en el desarrollo cotidiano requiere de la capacidad de quien dirige, colaboración y pro-actividad por parte de quienes la conforman, creatividad y efectividad en el momento de su funcionalidad.

Es de suma importancia tomar en cuenta estas áreas que de seguro nos ayudarán en el desarrollo y eficacia de una buena gestión educativa:

- a. **Área de gestión directiva:** Se refiere a cómo debe ser orientado el establecimiento. En otras palabras se encarga de direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima o ambiente, las relaciones con el entorno incluso la gobernabilidad estudiantil.
- b. **Área de gestión pedagógica:** La máxima autoridad y su equipo organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la Institución. Enfoca su acción para que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desarrollo personal, social y profesional.
- c. **Área de gestión Comunidad:** Se encarga de las relaciones de la Institución con la comunidad su inclusión y participación en la misma.
- d. **Área de gestión Administrativa y financiera:** Se encarga principalmente del uso correcto y efectivo de los recursos de la institución.

2.1.4 Modelos de Gestión según Sebastián Sánchez.

“Se abren tendencias que van modificando los procesos de gestión, por lo que encontramos siete modelos”: (Sanchez, 2004)

- *Normativo:* Busca realizaciones a corto plazo y posee una visión lineal del futuro.

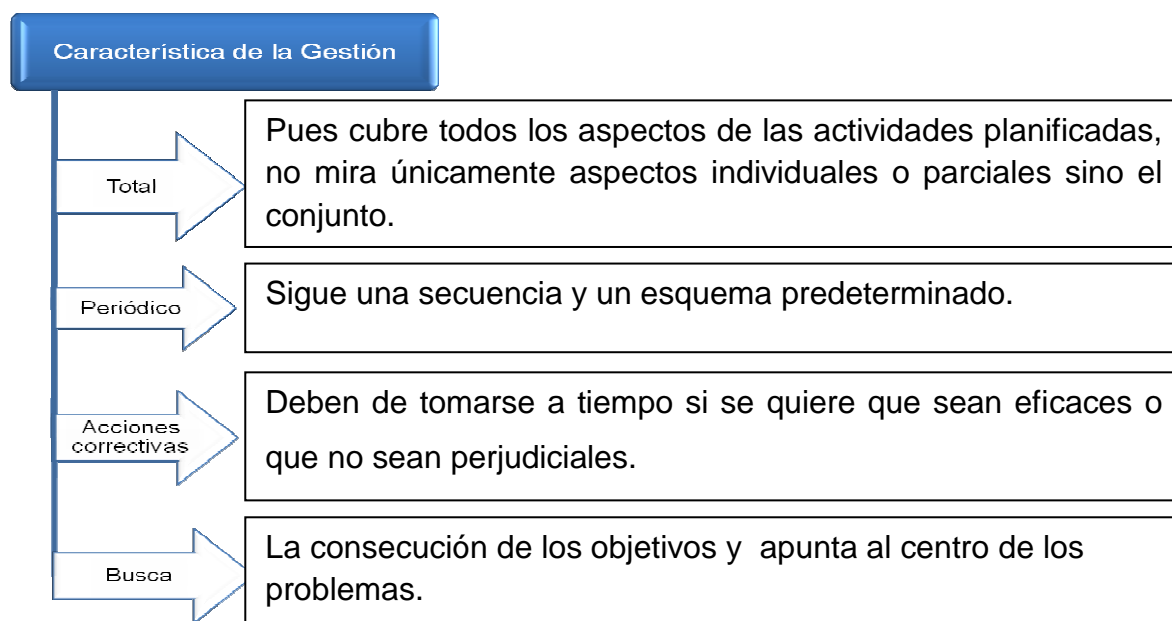
- *Proactivo*: La situación va a cambiar por acontecimientos que eran inimaginables.
- *Estratégico*: Respeta los modelos anteriores, pero incorpora la relación de la organización con el entorno. La gestión se hace más social.
- *Estratégico situacional*: Su accionar se va a centrar en que se puedan abordar o analizar los problemas en función de los objetivos.
- *Calidad total*: Hay una marcada preocupación por los resultados.
- *Reingeniería*: No basta mejorar, hay que incorporar procesos. Sirve para llegar a nuevas re-conceptualizaciones.
- *Comunicacional*: Su funcionamiento no es en término de procesos, sino el término de comunicación. Se considera a las personas como lo esencial en la organización.

La propuesta de Sánchez nos orienta de forma clara en los nuevos modelos que debemos tener presente a la hora de gestionar, cada uno cumple una función y armonizan la misión, pienso que depende mucho de quien está al frente para que pueda dar la oportunidad de contribuir con las diferentes capacidades que cada uno cuenta y obtener mejores resultados que van en beneficio de la comunidad educativa.

Los buenos resultados se los puede medir a partir de la gestión y la contribución de quienes conforman la comunidad educativa emprendedora. También podemos tomar en cuenta a la hora de gestionar los siguientes ingredientes como: controlar, negociar, integrar, innovar, relacionar, disciplinar, dirigir, entrenar, organizar, planificar, comunicar, motivar, cambiar, los mismos que nos ayudarán de una u otra manera a la hora de organizarnos.

2.1.5 Características de la Gestión.

Figura: 2



2.1.6 Aspectos que pueden ayudar a una buena gestión educativa:

- Ajustarse a los requerimientos del educando.
- Planificar tomando en cuenta las exigencias actuales, sin perder lo esencial e importante.
- Trabajar de forma organizada para evitar gastos irrelevantes.
- Trabajar con la participación de todos los integrantes de la Institución.

2.1.7 La gestión y toma de decisiones.

Los resultados de la gestión son las decisiones. El resultado de una buena gestión son las decisiones adecuadas; lo contrario, por supuesto, una mala gestión resulta en las decisiones equivocadas, y éstas pueden resultar muy caras. Sin embargo cabe recalcar que las decisiones por sí mismas, no son garantías de éxito por tres razones que son: capacidad, compromiso e implicación.

Taylor sostiene que: *“La estructura organizativa rígidamente jerárquica no permite a un único hombre desarrollar bien todas las obligaciones y las funcionales, del jefe, por falta de especialización”.*

La gestión es una acción racional y consiste en tomar decisiones lógicas, diseñar la estrategia, gestionar el rendimiento, diseñar procesos, asignar recursos, delegar responsabilidades, etc.

Es aconsejable un estilo de gestión participativa que promueva un consenso en la toma de decisiones, con la implantación de todos los participantes. Uno de los problemas más comunes de la toma de decisiones: muchos informes de estrategias en los archivos de oficinas; muchas iniciativas bien intencionadas no se ponen en práctica, porque sólo consiguen convencer a una pequeña porción de la gente necesaria para llevarlas a cabo.

Una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, es tener la capacidad de ligar conocimientos y acción en procesos que tiendan al mejoramiento continuo y a la innovación permanente con procesos sistemáticos en la práctica educativa.

La Ministra de Educación de nuestro País presentó: **“Estándares de Calidad Educativa de Desempeño Profesional y Directivo”**. Se refirió a aquellas: *Prácticas de gestión y de liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, los logros académicos de los estudiantes*”, “(Vidal, 2011) dijo que los estándares de calidad son la descripción de lo que debe hacer un docente competente, es decir, en las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes y que los resultados de este proyecto podrán ser visibilizados a largo plazo.

El aporte que cada uno de nosotros podamos brindar es una buena decisión frente a esta propuesta planteada, lo importante es que verdaderamente asumamos con responsabilidad para luchar por un País con educación de calidad.

“El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él”
(Martí, 2005)

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, pero demanda una modificación en la forma de actuar, pienso que en la actualidad se está tomando muy en serio a nivel de Estado la importancia de motivar, proveer, formar y capacitar al magisterio sabiendo que frente al estudiantes es un referente y modelo.

2.1.8 La conducta humana en las organizaciones.

Pienso que uno de los factores que nos permiten gestionar de forma eficaz es al menos un adecuado porcentaje de conocimiento de la persona, por lo que a continuación comparto la propuesta según (Idalberto, 2007) manifiesta con respecto a la conducta humana:

“Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias motivaciones, para el trabajo, etc, nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc”.

Se ha escuchado varios casos de profesionales exitosos que únicamente bastó una dificultad en el trabajo para quedar tildado por tal o cual motivo; pienso que una de las falencias que presentamos como personas que estamos al frente de una responsabilidad es la falta de conocimiento personal, a lo mucho que se alcanza a hacer es delegar la responsabilidad y controlar su desarrollo y cumplimiento sin tomar en cuenta factores primordiales convirtiéndose así en un espacio de trabajo de máquinas más que de personas, por lo que comparto el pensamiento de Chiavenato, detrás de cada persona existen muchas realidades las mismas que no las debemos saber con detalle pero existen varias situaciones que por falta de preocupación por el otro nos llevan a cometer injusticias que no tienen retorno y eso nos pasa con todos los que conforman la comunidad educativa en diferentes dimensiones.

Confucio lo dijo muy claramente: “*Cuando veas a un hombre bueno, trata de imitarlo, cuando veas a un hombre malo examínate a ti mismo*” Clara estrategia para aplicarla en nuestra actividad.

2.1.8.1 Características de las personas.

Conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, ya que esto nos ayudará a mejorar la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones.

- *El hombre es proactivo:* La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- *El hombre es social:* La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven.
- *El hombre tiene diferentes necesidades:* Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por otro lado la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.
- *El hombre percibe y evalúa:* La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en término de sus experiencias pasadas y en función de lo que actualmente, experimenta en término de sus necesidades y valores.
- *El hombre piensa y escoge:* La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes

conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la teoría de la expectativa.

- *El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta:* El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos.

2.1.8.2 Relación con el personal.

“Considerar a las personas ya no como un recurso de la organización sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan decisiones, emprenden acciones crean innovaciones y agregan valor a la organización.” (Idalberto, 2007)

Los seres humanos son el recurso más importante del que disponen los líderes, sin las personas, los recursos materiales y financieros no valen nada. Cada persona tiene necesidades, sentimientos, gustos y disgustos, y piensan por sí mismos, aquí hace referencia a las actividades de recursos humanos asociados al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la Institución, las relaciones internas con los colaboradores.

En los procesos de trabajo para lograr objetivos en una institución destinada a lograr metas con y por medio de seres humanos, la actividad que se realiza debe influir sobre los miembros del grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se plante, de tal forma que se conviertan en innovadores aportando nuevas ideas y a la vez no son considerados como un mero recurso de la Institución.

2.1.8.3 Relaciones con los colaboradores.

El diseño de un programa de relaciones con los colaboradores debe incluir:

- a) *Comunicaciones*: La organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
- b) *Cooperación*: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los colaboradores a efecto de que éstos operen.
- c) *Protección*: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
- d) *Asistencia*: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada colaborador, al brindarle ayuda para tal efecto.
- e) *Disciplina y conflicto*: La organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos.

El ambiente de trabajo en la Institución, constituye una herramienta fundamental para lograr los objetivos según lo planificado, por tal motivo es una responsabilidad de cada dirigente propiciar un ambiente de buenas relaciones entre sus colaboradores, como la ayuda necesaria acorde a la realidad.

Sabemos muy bien que tenemos que tratar a las personas como seres humanos y ayudarlas a satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo en que ellas constituyen a la conquista de las metas de la institución.

2.2 Liderazgo Educativo.

2.2.1 Concepto.

“El mismo termino de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia.”

(Manuel, 2010).

Desde el comienzo de la historia de la humanidad han existido “líderes” un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personales históricos como el de Moisés, Napoleón Bonaparte, se trata de personas que han sabido arrastrar a otros o que han influido en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento. El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado.

El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades, y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento.

Para garantizar el logro de los aprendizajes los responsables de conducir esta área deben ser capaces de orientar de acuerdo a los cambios, sociales, económicos, culturales que se vaya dando.

Una de las bases que debería tener el equipo directivo es la fluidez en la comunicación con todos los miembros que conforman la comunidad educativa por lo que tendrían que buscar canales efectivos de comunicación.

Para un alcance efectivo en la Institución es necesario que el director, conjuntamente con la comunidad educativa participe el Proyecto educativo, estén abiertos al cambio y acoger sugerencias que provienen del entorno.

Se puede lograr un alcance efectivo en los aprendizajes de los estudiantes si el director conjuntamente con los maestros, padres de familia, se toma las decisiones pertinentes y a tiempo con el fin de buscar alternativas de solución en el tiempo oportuno.

“El liderazgo no es una ciencia, ni un arte, es un estado de conciencia en el que descubrimos el camino a nuestros propios reinos” (Chatterjee, 2001)

En palabras de Tagore, se ha descubierto la expresión máxima del sendero hacia el liderazgo: Ahí donde la mente no teme y la cabeza se mantiene alta, donde el conocimiento es libre , donde el mundo no se ha roto en fragmentos donde las estrechas paredes de las ideologías, donde las palabras surgen de la profundidad de la verdad, donde la búsqueda incansable alarga sus brazos hacia la perfección,

donde la clara corriente de la razón no se ha perdido en las arenas desérticas de los hábitos inertes, donde la mente es conducida hacia delante, hacia un pensamiento y acción en constante expansión. En donde la reflexión recupere su espacio para que emerja la conciencia del hombre libre”

Una organización bien manejada y con sistemas en buen funcionamiento permite que las personas, de arriba abajo, realicen un trabajo del cual puedan sentirse orgullosos. Cuando podemos trabajar bien en conjunto realizando trabajo valioso, también podemos crear un lugar de trabajo alegre.

“El liderazgo eficiente puede hacer que los grupos más desanimados tomen vida”
(D"Souza, 1996)

No en todos los grupos existe la energía y el buen ánimo para trabajar o aportar en lo que se desarrolla, pero sabemos muy bien que es importante que el líder entre en acción para fomentar en su grupo la capacidad de hacerlo con entusiasmo, compromiso y responsabilidad como base que facilita el alcance de las metas comunes.

Una visión compartida es el “pegante” que mantiene unida a los miembros de la unidad educativa y la impulsa a avanzar a pesar de las diversidades.

Creo que es importante que las Instituciones encuentren formas de decirse a si mismas y al mundo que las rodea: “Esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y éste es el lugar hacia el cual nos dirigimos”

Según Russell Ackoff, el nuevo concepto de Líder se lo define así: *“Los líderes deciden qué se necesita hacer. Los gerentes deciden cómo hacer aquellas cosas que los líderes han decidido que se deben hacer. Los administradores aplican los métodos que han diseñado los gerentes en busca de los propósitos seleccionados por los líderes”.*

Pienso que un líder educativo eficiente es aquel que desde su actitud responsable e inteligente influye en las demás personas incluso hasta llegar a modificar conductas o comportamientos de quienes son parte de la Institución ya que continuamente se

presentan situaciones que requieren ciertos cambios y éstos en su gran mayoría no son acogidos, de ahí que tomo las palabras de Anthony D Souza en la importancia de ser hábil cuando se tomará ciertas decisiones entre ellas están: la “*capacidad de diagnóstica*”, haciendo un análisis de las situaciones existentes; “*habilidad de planeación*” es decir estableciendo nuevas metas, innovando y siendo creativos; así como también “*habilidad para motivar*” teniendo una capacidad de estimular y apoyar sin perder de vista nuevas posibilidades, objetivos y valores; “*habilidad de implementación*” teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta, una programación bien elaborada y por último “*habilidad de evaluación*” a través de ella poder apreciar avances, y resultados obtenidos y la oportunidad de realizar ajustes a su debido tiempo.

En esta misma perspectiva será de suma importancia las *habilidades* como: Tomar las mejores decisiones; diseñar una estrategia profesional; gestionar el tiempo, el estrés y las relaciones con compañeros y jefes; motivarse a uno mismo y a los demás. A cada uno nos queda la responsabilidad de reconocer, fortalecer y poner en práctica cada una de nuestras debilidades y d seguro nos pueden ayudarnos enormemente a ser más competentes y eficaces y a obtener, al mismo tiempo, más calidad de vida

2.2.2 Tipos.

Interpretaciones de liderazgo según (David, 2004)

- Líder competente con capacidades superiores de gestión. (Citigroup)
- Líder autoritario que logra hacer las cosas por decreto. (Microsoft)
- Líder colaboracionista que motiva con reforzamientos positivos. (Nordstrom)
- Líder orientador que suministra las herramientas y técnicas para lograr el objetivo. (Schwab)
- Líder rompedor de reglas que introduce inusuales y provocadores planes y acciones. (Virgin)
- Líder innovador, líder evolutivo que modifica las barreras tecnológicas. (3M)
- Líder exitoso con gran cuota de mercado. (Coca-cola)
- Líder de calidad que fija estándares de excelencia. (Lexus)

- Líder inspiracional que articula valores y misiones. (Levi Strauss)

En definitiva liderazgo, es una “acción simbólica”, y consiste en la manera de motivar a los directivos y a los empleados y en lograr que se comprometan para cumplir los planes de la institución, dando ejemplo, socializándose con el grupo, escuchando los distintos intereses como también recorriendo la Institución

2.2.3. Características de los líderes:

Es importante destacar algunas características que sobresalen en los líderes y que de alguna manera nos podrían servir en la práctica de la vida cotidiana.

(D'Souza, 1996) propone reflexionar alrededor de las siguientes características:

- Los más eficientes líderes tienen habilidad para organizar el pensamiento del grupo.
- Comprenden los patrones del pensamiento del grupo.
- Sugieren los patrones apropiados que se han de seguir.
- Reconocen las desviaciones y llevan nuevamente al grupo al camino verdadero.
- Los más eficientes líderes tienen la mente abierta, respetan a los miembros y tienen sensibilidad para con los otros. Tratan a todos con la misma dignidad, confían en el grupo y creen en su sabiduría colectiva.
- Los buenos líderes son buenos oyentes.
- Los buenos líderes hablan bien.
- Son flexibles: Adaptan su comportamiento y sus planes de acuerdo a las necesidades del grupo.

Figura: 3

CARACTERÍSTICAS IDEALES DE UN LÍDER	
<i>Crea una visión de futuro.</i>	Lee las fuerzas del entorno para crear oportunidades. No teme ser innovador.
<i>Promueve los cambios.</i>	Está pendiente de los indicadores del cambio.
<i>Es empático y sensible</i>	Valora y respeta opiniones y sentimientos ajenos. Sociable, buen comunicador.
<i>Sabe empoderar a sus colaboradores.</i>	Estimula el crecimiento de sus colaboradores delegando funciones cuando los ve preparados.
<i>Es un inspirador de autoconfianza</i>	Estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme.
<i>Forma equipos efectivos de trabajo</i>	Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizará.
<i>Sabe reconocer y recompensar.</i>	Concibe nuevas forma de recompensar el aporte y desempeño de su grupo.
<i>Es tolerante con los errores ajenos.</i>	Estimula a seguir avanzando con mejores herramientas.
<i>Cambia las reglas de juego en el momento oportuno.</i>	Entiende que a veces hay que construir nuevos caminos. Sobre todo cuando los existentes nos alejan demasiado de nuestro destino.
<i>Es flexible, adaptativo y cambiante.</i>	Concibe sus ideas como ideas experimentales sometidas al rigor de la validación y del cuestionamiento.
<i>Colabora efectivamente con otros líderes.</i>	Entre todos buscan aprovechar las sinergias que se producen, porque saben que varias cabezas piensan más y mejor que una sola.
<i>Contrata a excelentes profesionales.</i>	Contrata y se rodea de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la institución.
<i>Es seguido por su ejemplo</i>	El líder no obliga a nadie a que le siga, influye positivamente y es seguido por sus enormes valores tanto personales como profesionales.
<i>Se guía por criterios</i>	No se distrae con los detalles o posibles

<i>estratégicos y sistemáticos</i>	dificultades para llegar a la meta, ni tampoco permite que le desmoralicen y aparten de su objetivo.
<i>Asume riesgos controlados y actúa.</i>	No se queda en proyectos e ideas, busca llevarlos a la práctica.

Fuente: Guillen, M. (2008). Ética en las organizaciones. Ed Pearson

Autora: María Yaguachi A

En las Instituciones nos podemos dar cuenta que cada una de estas habilidades o características que poseen nuestros colaboradores, simplemente nos corresponde fortalecer los mismos, acompañar y ayudar para que entre todos trabajemos arduamente y consigamos un clima de confianza, siendo esta una herramienta muy necesaria para el fortalecimiento de los lazos de fraternidad de la unidad educativa como también un medio para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.4. Deberes de los líderes según (Kotter, 2004)

- a. Trazar el rumbo con el fin de exponer una visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios.
- b. Alinear a la gente cuya cooperación se requiere.
- c. Comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
- d. Motivar e inspirar: infundir vigor a las personal con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas que a menudo permanecen insatisfechas.

Únicamente desde una actitud proactiva, positiva y de vocación es como cada líder tiene la certeza de acompañar y dirigir un grupo de forma eficiente, siempre y cuando brinde la oportunidad de que cada miembro se desarrolle desde y con sus aptitudes siendo esto un medio que enriquece la misión educativa.

2.2.5. Cualidades del líder:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”
- Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afronta riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individual.
- Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores.
- Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene de en ellos.
- Autocrítico
- Creativo, orientado a la innovación progresiva y ambiciosa.
- Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamos.

El mundo ha cambiado y el cambio es permanente. Los mejores líderes definen claramente la misión de la organización y sólo intervienen en lo que más importa.

2.2.6. Tres virtudes silenciosas del liderazgo.

El liderazgo discreto es, en parte como un juego de herramientas, una colección de tácticas útiles, casi todo el mundo puede practicar y cultivar las sencillas virtudes del liderazgo que no hacen ruido.

⇒ **Autodominio:** A menudo los líderes se encuentran metidos en situaciones en las que se relación instintiva es llamar a las cosas por su nombre. El autodominio hace bastante más que ayudar a evitar los errores. En la mayoría de los casos el liderazgo discreto no sería posible sino fuera acompañado de una buena dosis de paciencia y autodisciplina; suele ser la condición precia del descubrimiento de soluciones creativas a problemas difíciles, da tiempo a las personas para que puedan convivir con los problemas.

El autodominio puede parecer una salida fácil, pero casi siempre más difícil que escoger impulsivamente.

Los líderes discretos no contemplan la vida como el aula de una escuela donde los chicos más listos son siempre los primeros en levantar la mano tienen fe.

⇒ **Modestia**

Los líderes discretos no son propensos a pensar que están cambiando el mundo, sueña demasiado grandilocuente. Su propósito es simplemente, cumplir la parte que les corresponde.

⇒ **Tenacidad:** Es fácil admirar la valentía – hacer lo que está bien a pesar del temor o el peligro, pero la tenacidad puede ser difícil de entender. Las personas tenaces pueden ser molestas, y a menudo las menospreciamos cuando decimos que son de ideas fijas o que deben “buscarse la vida”.

2.2.7. Comportamientos del Líder.

Para profundizar:

- ✓ *Supervisión:* Requiere niveles elevados de dirección y bajos de apoyo. Se utiliza cuando el equipo no encuentra los resultados esperados, está confuso y frustrado. El líder debe redefinir las metas, hacer las más asequibles y realistas, definir el problema, aclarar situaciones confusas, proporcionar ideas y hechos. Los miembros necesitan autoridad basada en el conocimiento del problema.

- ✓ *Delegación:* Se utiliza cuando la actitud supera a los deseos iniciales. Las metas están perfectamente comprendidas y comprometidas en el desempeño de cada uno, el líder apoya el funcionamiento interno del equipo rebajando los niveles de dirección. Es un mero coordinador que intenta reducir tensiones y diferencias. Se convierte en un animador y motivador.
- ✓ *Asesoramiento:* Se utiliza en la fase de finalización de los objetivos. El equipo necesita motivación, apoyo más que dirección. El líder pasa a ser un supervisor del reconocimiento. Evalúa la eficacia del equipo.
- ✓ *El control:* Requiere niveles elevados de dirección y bajos de apoyo. Se trata de redefinir las tareas, inculcar nuevas metas, analizar lo conseguido, corregir las conductas perversas. Admitir errores. En esta fase el equipo se muestra muy dependiente del líder.

2.2.7.1. Predicar con el ejemplo.

El liderazgo no es un acto; es una manera de vivir: No es un oficio ni una función que se desempeña en el trabajo y luego deja a un lado. Es la vida real del líder.

Hacerse líder es un proceso continuo de autodesarrollo: es una tarea permanente en la cual el conocimiento de si mismo va madurando de manera continua. El líder tiene actitudes que hace que los demás lo sigan.

La mayor fortaleza del líder es su visión personal, que comunica por el ejemplo de su vida diaria. El líder administra la rebelión, el caos, el cambio, tanto el producido por las circunstancias, como el generado por su propios inconformismo.

En otras palabras: "Tiempo de paz es tiempo de gerentes, tiempo de guerra es tiempo de líderes".

2.2.8. Antiguas y nuevas capacidades de un Líder.(Peter, 1999)

Antiguas Capacidades: aptitudes necesarias para sobrevivir y sobresalir.

- ❖ *Naturaleza enérgica.* Parte de la responsabilidad de un gerente era controlar la fuerza de trabajo, haciendo que las personas realizaran aquello que de lo contrario tenderían a ignorar. Los buenos gerentes podían mirar a su personal directamente a los ojos y hacer que respondieran.
- ❖ *Motivador.* El lado “más suave” de la naturaleza enérgica era la capacidad para inspirar a su personal para que realizara un gran trabajo. La combinación sensata de zanahorias y garrotes, de inspiración y exhortación, eran los recursos usuales del gerente.
- ❖ *Firmeza.* Habitualmente se esperaba que el gerente de estilo antiguo tomase decisiones rápidas en ausencia de información.
- ❖ *Intención.* Los buenos jefes sabían lo que querían y persistían en su búsqueda.
- ❖ *Asertividad.* Un buen jefe era franco. Los líderes de estilo antiguo no podían mostrar debilidad o ignorancia por miedo de que se personal pasara por encima de ellos.
- ❖ *Orientado a los resultados y a las utilidades netas.* Los jefes hacían responsable a su personal por el cumplimiento de las cuotas y los estándares y por el logro de las metas mensurables. Maximizar cada trimestre las utilidades siempre crecientes y minimizar los costos siempre decrecientes: Éstas eran metas.
- ❖ *Orientado a las tareas.* Los gerentes mantenían a todo el mundo ocupado y atareado. Nada de relajarse, ni socializar. Las personas realmente no quieren trabajar y, si les dejan solas, se confundirán. Por tanto sea su conciencia y el supervisor que les señala las tareas.
- ❖ *Integridad y diplomacia.* Los buenos jefes ocultaban la dureza con tacto y amabilidad. Sea honesto, justo y respetuoso mientras deja saber a su personal que usted sabe qué hacer cuando las cosas se salen de las manos.

Nuevas Capacidades: Se basan en premisas, supuestos y creencias muy diferentes sobre las personas y las organizaciones.

- *La habilidad para pensar en términos de sistemas y saber cómo dirigir sistemas.* Aprender a reconocer un sistema de trabajo buscando maneras para mejorarlo con el fin de obtener mejores resultados.
- *La habilidad para comprender la variabilidad del trabajo en la planeación y en la solución de problemas.* Entender la variación, reconoce su existencia.
- *Entender cómo aprendemos, nos desarrollamos y mejoramos; dirigir el verdadero aprendizaje y mejoramiento.* Los líderes están contaminados por un pensamiento sin acción o más comúnmente por una acción sin pensamiento.
- *Entender a las personas y por qué se comportan como lo hacen.* "Estar bien" significa básicamente sentirse competente y confiable; tener alto valor como persona y empleado.
- *Entender la interacción y la independencia entre sistemas, variabilidad, aprendizaje y comportamiento humano, saber de qué manera cada uno de estos aspectos afecta los demás.* El sistema de conocimiento profundo nos permite ver dichas complejidades con mayor claridad y abordarlas en forma más realista.
- *Dar visión, significado, dirección y orientación a la organización.* Los líderes deben considerar todas las cosas dignas de atención para analizar.

2.2.9. Aspectos fundamentales del Líder:

1. Es alguien que tiene propósito de vida y sentido de la trascendencia de su labor.
2. Tiene una clara visión de futuro.
3. Para poder influir en otros, el líder debe hacer lo que dice, cumplir lo que promete y vivir y practicar su integridad a cualquier precio: Un líder no tiene por que estar bien con todo el mundo. "Un hombre vale sólo lo que vale su palabra"
4. Queriendo o sin querer transforman a quienes lo siguen.

(Robert, 1977) dice: “Una **característica de los líderes**, un atributo que los coloca en la posición de indicar el camino a los otros, es que son mejores que la mayoría de las personas al mostrar el rumbo seguro. Puede ser un rumbo establecido a través del consenso del grupo, o el líder, actuando por inspiración, puede simplemente haber dicho: *vamos por aquí*”.

El líder siempre sabe cuál es el camino y puede mostrarlo a cualquier persona que tenga dudas. Es importante que frecuentemente comunique cuál es el objetivo, y de esa manera transmite seguridad y sentido de propósito a los otros, que tal vez tengan dificultad en alcanzarlo por sí mismos.

2.2.10. Algunas formas de liderazgo:

- El liderazgo formal responsable de integrar, dotar de recursos y orientar las actividades.
- El liderazgo adecuado requerido dentro de la dirección de proyectos.
- El liderazgo en cada miembro de cada equipo de proyecto que encara la iniciativa, la capacidad de autogestión, la prontitud para tomar decisiones difíciles, la incorporación de los valores organizacionales y el sentido de responsabilidad institucional.
- La labor del liderazgo eficaz va desde lo imposible a lo meramente muy difícil.

“El único fuego sagrado que debemos avivar es una voluntad activa y seria de participación; un deseo eficaz de colaboración, de cooperación; una ilusión sincera de crear verdadera comunidad educativa en cualquier centro escolar” (Luis, 2003)

En la actualidad el líder debe dominar un sinnúmero de funciones por lo que debe ser estratega, organizador y proactivo pues la medida del liderazgo de una persona se convierte en la capacidad de organizarse, por tal razón es un aspecto importante dentro de la administración, ya que influye de forma positiva en la conducta de quienes son dirigidos; debe tener capacidad para involucrar a todos los que conforman la comunidad, como también capacidades para formular estrategias.

“El liderazgo es servicio, en el sentido de que trata de satisfacer las necesidades de la otra persona o del grupo, a través del desempeño de las funciones necesarias”.
(Keating, 1982).

Algunas veces el liderazgo eficiente se traduce en una gran fuerza de dirección o de propósito; con otro grupo, o en otra ocasión, cuando el grupo está funcionando bien en su relaciones y tiene claridad en cuanto a sus propósitos, son necesarios unos estilos de liderazgo no directivo. En algunos casos el grupo necesita ser orientado. El liderazgo atiende las necesidades del grupo.

Los Sacerdotes Jesuitas enfocan el liderazgo a través de un prisma muy distinto. Cuatro diferencias se destacan:

- Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal.
- El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago.
- El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir.
- Nunca termino la tarea de hacerme líder. Éste es un proceso continuo.

El medio más eficaz de liderazgo con que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo, una persona que entiende lo que valora y lo que quiere que se base en determinados principios y se enfrenta al mundo con una visión coherente. La conducta del líder se desarrolla de una manera natural.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

“A los directores se los juzga por lo que hacen, no por su personalidad”

(Thomás, 2007)

La clave de una buena comunicación son la claridad de pensamiento y la consistencia. El mensaje del director tiene que ser comprendido y aceptado por casi todo el mundo, por lo tanto es esencial que siga una lógica clara y atractiva.

Figura: 4

CARACTERÍSTICAS	
DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la realidad educativa Institucional. • Conoce la situación educativa externa y la realidad a la que se enfrenta la educación. • Fortalece estrategias que brinden un buen rendimiento. • Visión de futuro • Creatividad y sentido común. • Espíritu innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone el cambio con nuevas estrategias. • Se forma basándose en la confianza que le transmiten sus seguidores. • Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros. • Alerta a las tendencias de confundir hechos y opiniones.

Fuente: Mark, T. (2007): El directivo perfecto. Gestión 2000.

Autora: María Yaguachi A

El director al conocer todos estos ámbitos ha creado una plataforma estratégicamente segura. Un director no puede actuar como un jefe de algunos años atrás. Su actitud debe enfocarse a la ayuda, en la información, en el apoyo a los colaboradores, en la comunicación con ellos y en la relación. Un director no debe imponer sino ayudar y compartir.

El directivo de hoy debe caracterizarse por actuar más allá de las fronteras en una educación global.

“Los directivos exitosos desarrollan relaciones con toda la gente de la cual dependen, incluyendo al jefe” (Kotter, 2004)

Se dice que los directivos eficaces son aquellos que dedican tiempo y esfuerzo a gestionar no sólo las relaciones con sus colaboradores si no con sus propios jefes porque el trabajo y la obtención de resultados no es sólo de uno es el beneficio que repercute a toda la comunidad educativa.

Liderazgo y Dirección son dos términos complementarios y necesarios en el área educativa.

El liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza actividades peculiares. Las dos son necesarias para tener éxito.

2.3.1 Perfil enmarcado en el DEBER SER del Directivo de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán.

(Proyecto Educativo del Colegio SDG, 2010-2011)

La Institución cuenta con un perfil propio de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, siendo éste:

- ❖ *Manejo de conflictos:* Con capacidad de ser solucionador y mediador de problemas existentes en la organización.
- ❖ *Líder:* Que tenga capacidad e iniciativa para manejar diversas situaciones.
- ❖ *Humano (a): Sincero (a), leal y solidario (a) con los demás,* con aptitud para la pacífica convivencia.
- ❖ *Competente:* Que tenga madurez y potencial pedagógico que lo haga capaz de ejercer con solvencia la misión educativa.
- ❖ *Creyente:* Con firme convicción cristiana y testimonio de vida iluminada por la Palabra de Dios, la doctrina de la Iglesia Católica y el Carisma Dominicano.
- ❖ *Transparente:* Que actúe con la verdad y sea leal a los principios cristianos y a la espiritualidad dominicana.
- ❖ *Activo (a):* Que dinamice el aprendizaje de manera entusiasta y creativa, propiciando un ambiente agradable que irradie seguridad y certidumbre.
- ❖ *Visionario (a):* Que posibilite el aprendizaje destinado a desarrollar capacidades de comprender en varias dimensiones. Apropiarse de la propia historia y la cultura, imaginar, inventar, tomar decisiones, etc.

2.4. Los valores y la educación.

“Cada vez que nace un valor, la existencia adquiere un nuevo significado; cada vez que uno muere, desaparece una parte de ese significado.” (Krutch)

Sabemos que todas las organizaciones están sustentadas en unos valores, sean explícitos o no, los cuales configuran las políticas y se hacen evidentes a través de las decisiones, provocando una identificación o aliento de las personas con los objetivos de la organización”

Es evidente que la presencia de los valores en la motivación de la conducta y en las decisiones que se asumen constantemente, adquiere un significado para bien o para mal de sí mismo, de los demás y del mundo que nos rodea. Sabemos que todo el mundo evoluciona y en algunos casos muy acelerado. En este sentido los valores resultan de vital importancia en la formación de los niños y jóvenes, y en general, de todo ser humano considerado como sujeto con derechos y deberes.

“Los valores son aceptados y asumidos más fácilmente cuando son propuestos por personas que los viven y por ambientes impregnados de esos valores” (Antón, 1997)

El famoso dramaturgo español Buero Vallejo declaraba recientemente en una entrevista: “No quiero ser fatalista pero la humanidad va por mal camino... Hay una crisis de valores, muy, muy profunda. Una crisis de valores humanos y morales. Estamos en un mundo egoísta” Cada día somos testigos de la realidad en la que vivimos y comentamos “antes no era así”, “después de unos años, cómo será”, “que está pasando con los niños y jóvenes”; son unas de tantas expresiones que a diario se escucha en personas de diferentes edades y lo único que le queda a un educador es no perder la esperanza y continuar sembrando la semilla de los valores en el corazón de sus educandos, pues de esta semilla algo quedará para sus vidas, lo peor es ponernos en una actitud de conformismo y no hacer nada. Y sobre todo más que con teorías o contenidos hay que enseñar con el ejemplo de vida.

*“Quien no ama podría enseñar, formar, informar, instruir... pero nunca educar”
(Antón, 1997)*

“La educación es cuestión del corazón: el educador podría utilizar los mejores métodos, poseer una fina habilidad comunicativa y conocer a fondo las dinámicas de

la madurez humana, pero si no tiene un corazón educativo, su esfuerzo, será vano” (Luis, 2003)

Pienso que ese amor educativo consiste en demostrar la propia valoración positiva de los otros, demostrar que se les considera importantes, apreciados, capaces y apoyarlos en la realización de sí mismos.

“El ambiente en sus mínimos detalles, sobre todo en aquellos que se refieren a las relaciones interpersonales, tiene la capacidad de proponer valores y de proponer el protagonismo de todos. En la escuela todo debe ser educativo” (Antón, 1997)

Nos damos cuenta con facilidad a través de los resultados de diferentes experiencias en los estudiantes que el aprendizaje que resulta significativo para ellos es aquello que lo viven o que tienen la posibilidad de experimentarlo pues lo asumen y no se torna irrealizable al contrario al ponerlo en práctica son ellos los que luego son los propagadores, llegando así a crear un clima formativo propiciado entre ellos mismos como también a los que están en su entorno. De esta manera estamos afirmando que: *“La educación además de ser acción individual, es también obra del ambiente educativo donde circulan valores que se proponen a los estudiantes”* (Antón, 1997)

“La educación es un ejercicio sistemático de promover valores” (Antón, 1997)

La función de la educación consiste en lograr que el educando adopte una actitud positiva hacia los valores y que al apreciarlos internamente, los viva y realice. “Dime lo que estimas y te diré quién eres”

“La educación debe facilitar y promover la práctica de los valores. Primero la educación en la familia, luego la educación escolar, y todas las instituciones e instancias donde se realiza la persona y se desarrolla la sociedad.” (Antón, 1997)

La escuela tiene dos misiones fundamentales: la transmisión de la cultura y la de los valores, como parte esencial. Los valores se descubren, se aceptan, se encarnan y nos comprometen, de ahí que los valores y la educación van íntimamente ligados, de los dos depende el ser y la calidad de la vida.

Los que fortalecen internamente a la persona es su vivencia de los valores puesto que la estructura de la persona descansa en la adecuada disposición en el valor, en el vivir y en el crear.

La comunicación de los valores no es comunicación de “contenidos”, sino de un YO que al vivirlos se hacen manifiesto.

Lo que va marcando nuestro estilo de vida son las actitudes, que se transforma en caracteres estables, éstas actitudes van surgiendo de convicciones y de actos repetidos. Es decir estos valores se encarnan en la persona. Hay que procurar que el educando manifieste en público los valores por los que quiere orientar su vida y exprese su compromiso.

“No existe un concepto estático de formación ni de educación; porque educar es transmitir una escala de valores, es insertar un hombre en una sociedad real y concreta y todo ello mediante una pedagogía adaptada a cada circunstancia e incluso a cada persona, en el mejor de los casos” (Luis, 2003)

Los valores que hoy debemos transmitir y sobre todo la forma de comunicarlos han variado considerablemente. Si en verdad los valores de la comunidad educativa, o los que se dice que se quieren generar, son justos y legítimos ¿Por qué nos dejamos tentar por el facilismo de producir una diferencia artificial?

“Como los valores son cualidades, no existen mientras no se los haga o practique, mientras no se les dé presencia en la vida individual y comunitaria” (Antón, 1997)

Siempre ha existido la necesidad, y hoy es más sentido, de fundar la vida en la práctica de los valores éticos y religiosos, con los cuales elevan la conciencia moral por encima de lo material.

Los valores o cualidades constituyen un mundo de armonía y perfección que el hombre está llamado a incorporar en su vida para darle sentido, poder realizarse y ser feliz. Es a través del ejercicio o la práctica que se incorpora la norma como obligación externa y se interioriza el valor como motivación personal. Los valores

participan como reguladores del comportamiento humano. Muchas cosas que hacemos, decimos, las decisiones que tomamos ante las complejas situaciones de la vida. Se apoyan en nuestros valores.

“Los procesos de convivencia en virtud de los cuales la persona es el centro del aprendizaje. Se persiguen como prioridad la promoción de los valores humanos y la construcción de lo comunitario...” (Varios, 2004)

Los valores constituyen resortes sociales que son definidos, apreciados, deseados, considerados como importantes por toda la sociedad, por una parte de ésta o por grupos de individuos. Los valores nos permiten distinguir lo principal de lo secundario, lo atractivo de lo que rechazamos, lo bueno de lo malo, lo correcto de lo incorrecto así como alejarnos de lo contrario, esforzarnos, tolerar la frustración si lo que queremos es defender o perseverar un valor.

Un valor significativo para una persona o un grupo, puede ser negativo para la sociedad o la humanidad. A la inversa los valores socialmente definidos pueden estar desprovistos de sentido personal para algunos individuos o grupos. Esta diversidad y riqueza, genera a la vez contradicciones y conflictos. Los valores cambian de una época a otra, de unas generaciones a otras. Unos se conservan y se refuerzan a lo largo de la historia por su sentido humanista, a la vez que otros nacen y otros van desapareciendo.

En un largo y complejo proceso educativo, las personas, en dependencia de sus gustos, aspiraciones, necesidades, incorporan los valores en correspondencia con el sistema de valores generales de la sociedad en dependencia de los gustos, aspiraciones, necesidades.

El proceso de educación en valores, en el cual los profesores poseen especial significado, debe lograr que niños, niñas, adolescentes y jóvenes den un sentido propio a aquel contenido que la sociedad presenta como valor. Pa esto resulta imprescindible pare creación y defensa de espacios para la reflexión y el debate, para la coexistencia de puntos de vista contrapuestos e, incluso, para el error reflexivo.

2.4.1 Los saberes no están exentos de valores.

Las matemáticas no están exentas de valores, especialmente en lo tocante a la forma de trabajarlas y al espíritu de cooperación y ayuda mutua que puede presidir su aprendizaje. La lengua no está exenta de valores, ya que nos construimos hablando, escuchando y viviendo las historias que nos explican los cuentos y las novelas.

Los valores impregnan el conocimiento humano, de modo que no es concebible una educación moral completa sin reconocer y tener presente la implicación entre saberes y valores.

A menudo, sin embargo, la educación quiere recorrer otros caminos. Se ha esmerado en vaciar de valores los saberes que transmite, creyendo que los saberes son más útiles en la medida que se vuelven asépticos, neutrales, al margen de las preocupaciones sociales concretas. Se ha afirmado que el saber en general, y el saber escolar en particular, deben ser científicos, esto es, alejados de cualquier consideración de valor.

“La calidad educativa preocupa a todos los que pensamos que la educación es fundamental para promover cambios reales y duraderos, factor fundamental del desarrollo humano” (Varios, 2004)

Considero que cada vez las autoridades de turno toman conciencia sobre la repercusión que tiene una educación de calidad, sobre todo que, sabemos muy bien que una sociedad sin educación no tiene desarrollo humano por lo tanto no hay posibilidad de proyectar a futuro.

Nos queda una enorme misión como responsables de la educación, procurar que todos tengan la posibilidad de superarse y se tornen facilitadores de una sociedad culta.

“Mirando al futuro, se le propone a la educación ocuparse de ciertas tareas centrales: promover una ciudadanía moderno; adquirir habilidades para desenvolverse en el mundo productivo; y, como se ha indicado, asegurar acceso a

código de la modernidad para acortar brechas entre lo internacional y local.” (Varios, Persona y Sociedad, 2003)

“Esto se logra el proceso de enseñanza- aprendizaje donde el maestro tiene un papel de formador de bases para el conocimiento de facilitador de la autonomía y el autodesarrollo de los alumnos” (Espíndola Cardemil)

Una educación es de calidad cuando es capaz de producir en los educandos el gusto por el saber, por descubrir y redefinir el conocimiento, por intentar un entendimiento de la realidad, de los fenómenos sociales, culturales, artísticos,

“Los valores no son, sino que valen. Una cosa es valer y otra es ser. Valer significa que no es indiferente” (Antón, 1997)

Formar personas activas, con una actitud crítica y liberadora, que susciten valores como la autenticidad, el amor, la libertad y la solidaridad entre otros, que sea una persona coherente e íntegra, que lo que predique sea capaz de vivirlo y contagiar a los que le rodean.

2.5. Temas relacionados con gestión y Liderazgo.

2.5.1 Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional y para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente en su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y

expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización, no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medios de sus efectos y consecuencias.

2.5.2. Autoridad y poder

No es lo mismo autoridad que poder. Según el concepto clásico, la autoridad se refiere al derecho de dirigir el trabajo de otros. Los gerentes, los jefes, en función de su posición reciben el derecho de dirigir el trabajo de sus subordinados. Existe otro concepto sobre autoridad en el sentido de que los subordinados dan autoridad a las órdenes que emiten sus jefes si quieren obedecerles es decir la autoridad se basa en un principio de aceptación de los subordinados.

2.5.3. Liderando sin hacer ruido.

Los líderes que no hacen ruido son realistas. Se esfuerza por ver el mundo como realmente es. Esto implica el reconocimiento, casi como un sexto sentido, de que puede suceder todo tipo de cosas y a menudo así ocurre. Y ocurre porque las personas actúan por todo tipo de razones virtuosas y viciosas, claras y confusas, lógicas y sin sentido,. En otras palabras, el realismo no es pesimismo ni cinismo, es dar cabida a las múltiples formas como las personas y los acontecimientos pueden sorprendernos, afligirnos y asombrarnos.

Los líderes que no hacen ruido ven el mundo como su fuera un caleidoscopio más que como un blanco fijo o un terreno perfectamente trazado. En la mayoría de organizaciones, el interés propio, la imprevisión y la falsedad conviven casi siempre junto a retazos de lealtad, compromiso, perseverancia e integridad.

Los líderes que actúan con discreción valoran la confianza, pero no olvidan lo frágil que puede ser.

Los líderes que triunfan no piensan exclusivamente en que deberían actuar, sino que creen que deben hacerlo. Cuando el empeño significa cambiar una parte, aunque sea pequeña, de un mundo recalcitrante, la firmeza de las motivaciones de la persona es tan importante, como mínimo.

“Los líderes discretos tienen en su carácter lo que la antigua primera ministra británica Margaret Thatcher, llamaba “un poco de hierro”

2.5.4. Estrategias para liderar la incertidumbre.

(Moisés, 2008)

- Estar convencido del cambio.
- Formar una idea común de los problemas y de las oportunidades.
- Planificar una visión a través de un mapa mental.
- Crear equipos intermedios que transmitan la visión.
- Convencer de esa visión a toda la planilla.
- Crear canales de comunicación y confianza para perfeccionar la visión y eliminar la falta de comprensión.
- Generar logros a corto plazo, resortes anímicos.
- Minimizar los riesgos.
- Evitar sensaciones de pánico.
- Transparencia en la relaciones.

El líder determina a dónde necesitamos ir, nos indica el camino acertado, nos convence de que es preciso ir allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separan de la tierra prometida. Todas las estrategias posibles son utilizadas por un buen líder que lo único que desea es llegar a la meta planteada.

2.5.5 Líderes que construyen clima de confianza en la Institución.

(D"Souza, 1996)

Los líderes son: Abiertos y confiados:

- Incentivan a los miembros a expresar sus sentimientos, dudas inquietudes. Discuten las preocupaciones como parte del problema. Apoyan y se interesan por los sentimientos ajenos.
- Son tan abiertos como les es posible con respecto a las razones que se esconden detrás de sus órdenes.
- Cuando alguna cosa no tiene certeza, procuran descubrir lo que aconteció, no “quien es el culpable”. Los líderes eficientes procuran obtener la participación de todos los miembros, implicados adaptando medidas correctivas.
- Incentivas a las otras personas a mirar hacia ellos como fuente de ayuda en la realización del trabajo. Incentivan la independencia y no la dependencia exagerada de su liderazgo.
- Manifiestan naturalmente sus dudas, preocupaciones y sentimientos.
- Hablan francamente sobre sí mismos, pero no sobre los otros.
- Procuran asumir el impacto de las críticas a la organización.
- Establecen la sinceridad como un patrón del cual jamás se apartan.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes.

La Escuela Particular Santo Domingo de Guzmán es uno de los establecimientos pioneros de la Ciudad de Quito, debidamente autorizada por el ministerio de Educación y las autoridades Eclesiásticas competentes, viene funcionando desde el mes de octubre de 1942, está dirigido por las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción. Forma parte de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán el mismo que le permite integrar un modelo de gestión escolar abierta, flexible, dinámica y proyectiva. Su compromiso actual es realizar una propuesta educativa articulada donde se redefinan las orientaciones de la práctica pedagógica, valores, intenciones, objetivos y medios de acuerdo al proyecto nacional y al contexto institucional que le posibiliten una sólida educación holística.

Cuenta con un total de 32 docentes, 578 estudiantes, de los cuales se tomó una muestra de 5 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padre de familia respectivamente.

Tabla N°1

Número de Encuestados.

Encuestados	Número	Porcentaje (%)
Directivos	5	9
Docentes	20	33
Estudiantes	20	33
Padres de familia	15	25
Total	60	100

**Gráfico N°1
Población Encuestada.**

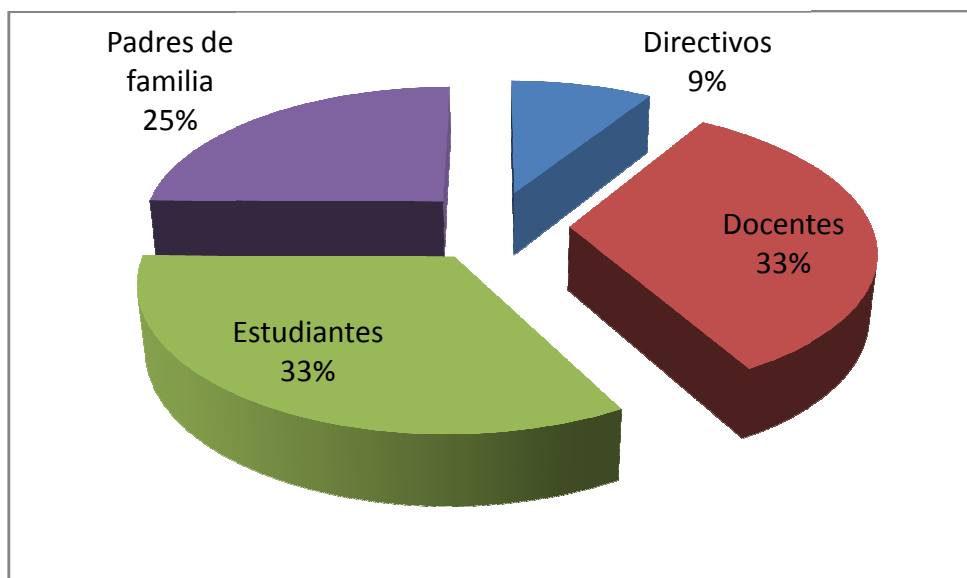


Tabla N° 2.

**Personal Directivo y administrativo de la Escuela Santo Domingo de Guzmán.
Clasificado por género.**

Sexo	F	%
Femenino	5	100
Masculino	0	0
Total	5	100

Fuente: Secretaria del Establecimiento.

Autor: María Yaguachi A.

La Institución cuenta con un personal administrativo en un 100% de sexo femenino, una de las razones es porque quienes conforman el total del cuerpo docente, el 90% son de sexo femenino y a la vez son personas que cuentan con experiencia y estabilidad laboral, se considera que como mujeres por su mística en la misión y sobre todo por vocación acompañan a l@s niñ@s de forma integral.

Tabla N°3

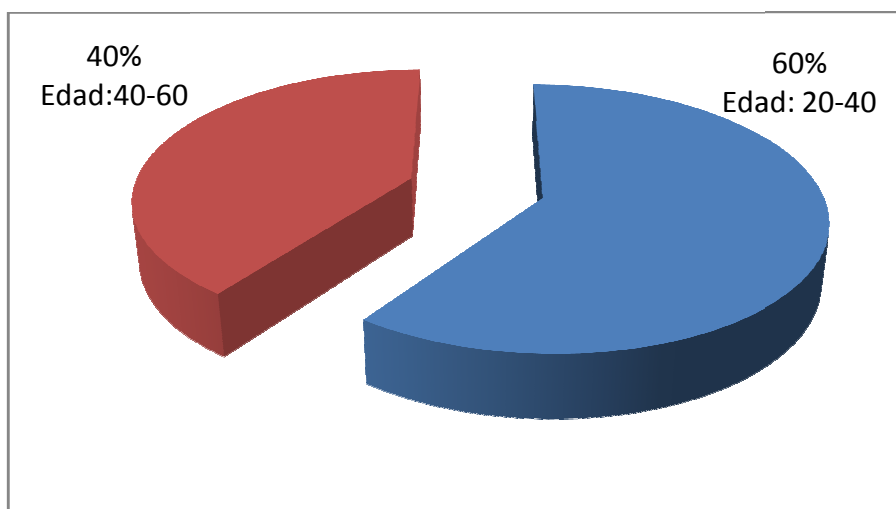
**Personal Directivo y administrativo de la Escuela Santo Domingo de Guzmán.
Clasificado por edad.**

Edad	f	%
20 -40	3	60
40 – 60	2	40
Total	5	100

Fuente: Secretaria de la Institución

Autor: María Yaguachi A

Gráfico N°2
Edad de la población.



Se ha notado en gran medida la fortaleza que tiene el equipo administrativo y directivo al contar con personal que cuenta con experiencia representado por el 40%, y a la vez se cuenta con personal de ideas renovadas con el 60% las cuales permitirán buscar siempre soluciones que conlleven a mejorar la calidad educativa sin olvidar los principios, objetivos y metas por los que existe.

Tabla N° 4

Personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificados por género.

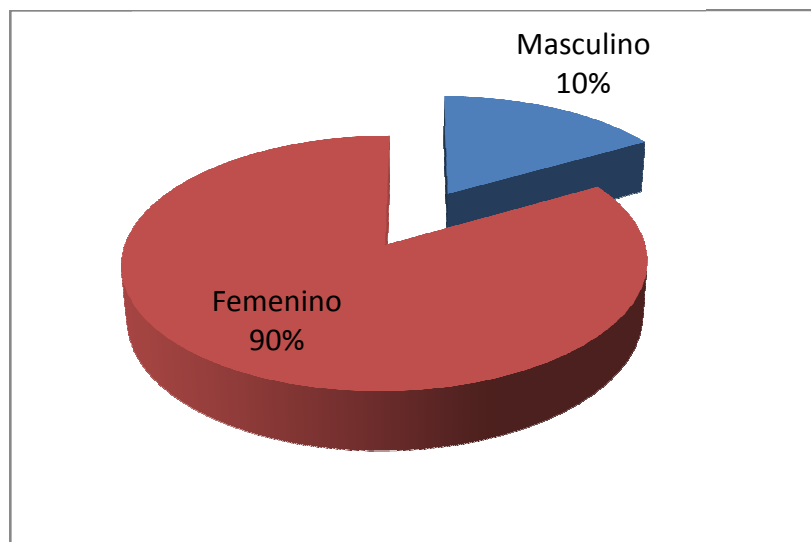
Sexo	f	%
Femenino	18	90
Masculino	2	10
Total	20	100

Fuente.- Secretaria de la Institución

Autor: María Yaguachi A

Gráfico N° 3

Personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificados por género.



Mediante el gráfico podemos apreciar que el 90% del personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán es del género femenino debido a que existe un alto índice de demanda en ésta profesión por parte de este género. Mientras que el 10% corresponde al género masculino debido a que esta profesión no es tan atractiva ya sea por la remuneración y por los campos de acción. A continuación tenemos la Tabla con datos obtenidos de la página del Ministerio de Educación. La misma que nos confirma un alto porcentaje de mujeres dedicadas a la labor educativa

Cuadro Nº 1

Porcentaje del género de los maestros según el Ministerio de Educación.

Género	f	%
Mujeres	2359	69,4%
Hombres	1039	30,6%
Total	3397	100%

Fuente: Ministerio de Educación

Autor: María Yaguachi A.

Tabla Nº. 5

Personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificados por Edad

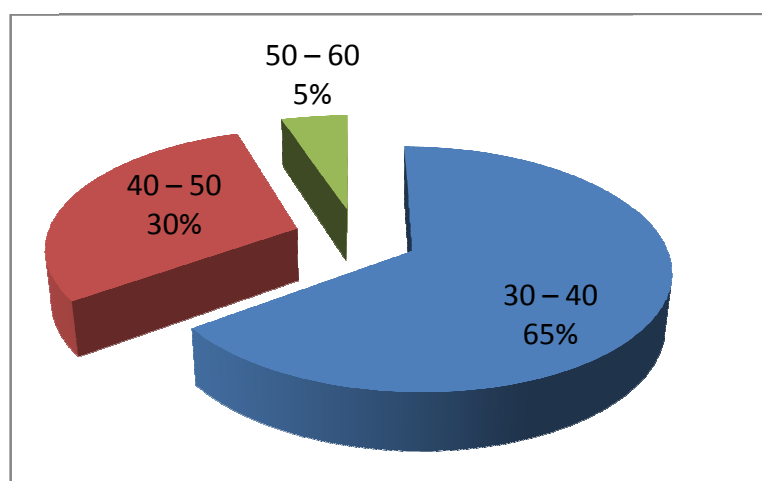
Edad	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
30 – 40	13	65
40 – 50	6	30
50 – 60	1	5
Total	20	100

Fuente: Secretaria de la Institución

Autor: María Yaguachi A

Gráfico Nº 4

Personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificados por edad.



Una de la fortalezas que tiene el establecimiento es que de los 20 maestros de la muestra tomada, se cuenta con un 65% de personal docente joven que están entre los 30 a 40 años, se observa que utilizan en sus clases material didáctico acorde a

las necesidades de los alumnos y eso se puede observar en la aceptación de esta realidad por parte de los padres de familia ellos manifiestan un 60% estar de acuerdo con la utilización de recursos para el aprendizaje de sus hijos. Es importante resaltar también la importancia de un 35% de maestros que están en una edad de 40 a 60 años que con su experiencia ayudan, motivan y acompañan el proceso educativo.

Cuadro Nº: 2
Personal docente por edades según datos del Ministerio de Educación.

Edades	f	%	f	%
	Femenino		Masculino	
20-30	4282	18,18%	170	16,44%
30-40	1089	46,26%	469	45,36%
40-50	714	30,33%	320	30,95%
50-60	123	5,23%	75	7,25%
Total	2354	100%	1034	100%

Fuente: Ministerio de Educación.

Autor: María Yaguachi A.

El porcentaje elevado ha sido observado tanto en varones como en mujeres en la edad de 30 a 40 años ya que su porcentaje oscila entre el 45% al 46% contando a la vez con el 30% de docente de entre los 40-50 años.

Tabla Nº. 6
Personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán. Clasificados por años de experiencia.

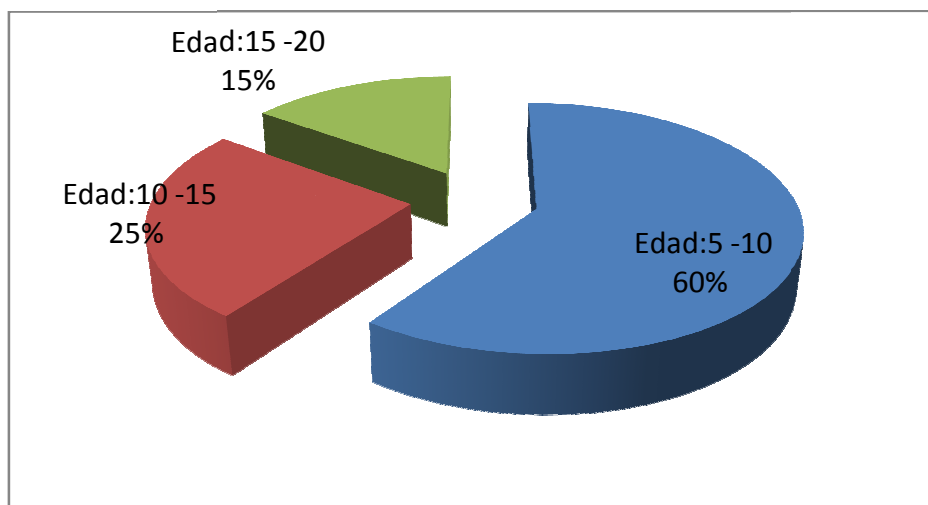
Años de experiencia	F	%
5 -10	12	60
10-15	5	25
15 -20	3	15
Total	20	100

Fuente.- secretaria de la Institución

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico N° 5

Años de experiencia del personal docente de la Escuela Santo Domingo de Guzmán.



Es importante considerar los años de experiencia del personal docente, puesto que es un determinante de la calidad educativa en cuanto a contenidos y estrategias de enseñanza - aprendizaje. En el gráfico N° 5 podemos apreciar que un 60% de docentes tiene una experiencia en el campo educativo entre 5 -10 años cuyo porcentaje estimula a los directivos para el trabajo dinamizador de la Institución. A continuación se sitúa un 25% de docentes que poseen una experiencia entre 10-15 años cuya trayectoria fortalece el proceso educativo dentro de la institución. Finalmente, vemos que el 15% de los docentes cuentan con una experiencia entre 15- 20 años por lo que consideramos un aporte significativo para la Institución;

Tabla N°. 7

Personal docente de la Esc. Santo Domingo de G. Clasificados por Títulos académicos.

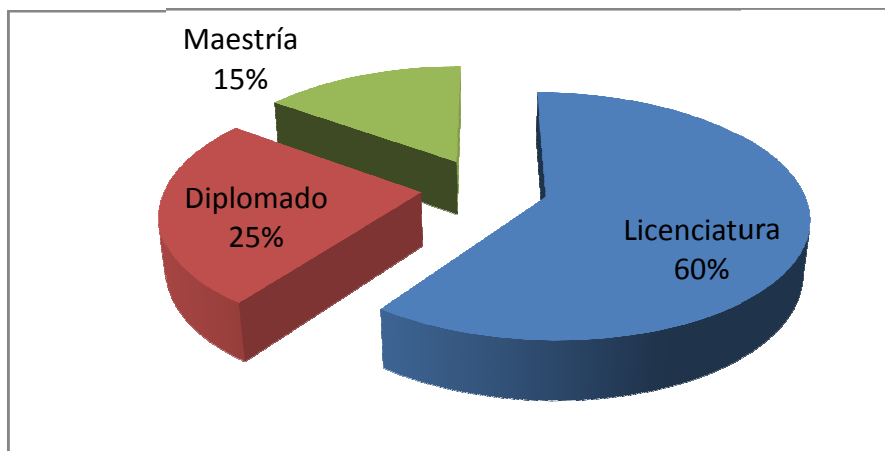
Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Licenciatura	12	60
Diplomado	5	25
Maestría	3	15
Total	20	100

Fuente: Secretaria de la Institución

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico N° 6

Personal docente de la Esc. Santo Domingo de Guzmán. Clasificados por Títulos académicos.



La trayectoria y prestigio de la Institución está fundamentada en contar con personal calificado por lo que podemos apreciar que el 60% de personal docente cuenta con una licenciatura; seguido de un 25% de docentes que han obtenido un diplomado para brindar un mejor servicio educativo. Finalmente, el 15% de docentes continúan en este proceso de formación permanente, buscando nuevas herramientas a través de una Maestría. Seguidamente podemos observar la tabla según datos que ofrece la página del Ministerio sobre las especialidades.

Cuadro N° 3

Especialidades de los Maestros según el Ministerio de Educación.

Sexo	F	%	F	%
	Femenino		Masculino	
Licenciado y otros títulos	1656	70,59%	681	66,50
Profesores normalistas	395	16,84%	163	15,92
Diplomado	38	1,62%	22	2,15
Técnicos tecnológicos	119	5,07%	86	8,40
Especialización	96	4,09%	40	3,91
Maestría	28	1,19%	18	1,76
Bachillerato	14	0,69%	14	1,37

Fuente: Ministerio de Educación

Autor: María Yaguachi A

Tabla N° 8

Población Estudiantil por edad y género.

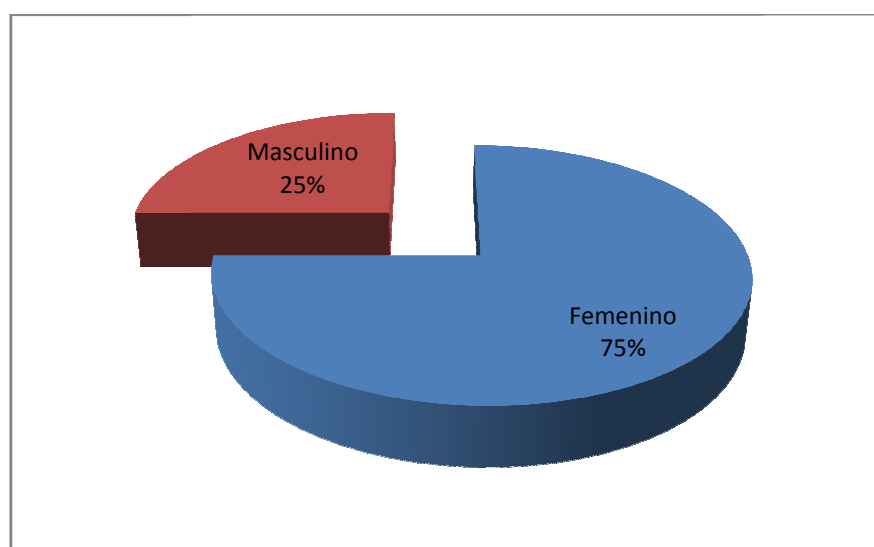
Estudiantes	Frecuencia(f)	Edad	Porcentaje
Femenino	15	6 – 12	75%
Masculino	5		25%
Total	20		100%

Fuente: Secretaría de la Institución

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico N° 7

Población Estudiantil por edad y género



La diferencia entre el número de niñas y niños es porque el establecimiento en primera instancia era femenino, pero a partir del año 2006 se determinó el funcionamiento de la Institución en calidad de mixto y únicamente para el primero de básica, con la consigna de que cada año estos niños vayan abriendo esta modalidad, de ahí que hasta el presente año se cuenta con un 10% de la presencia de varones y un 90% de mujeres. Se puede decir que la baja presencia de varones es porque los padres de familia prefieren un establecimiento de tipo masculino.

3.2. Materiales e instrumentos de investigación.

Objetivos:

Objetivo General: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo fusionado a los valores cristianos, morales e institucionales y de qué manera influye en la calidad de la educación en la Escuela Santo Domingo de Guzmán de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Reflexionar sobre el rol del directivo como líder y agente de cambio de la educación, a partir de una visión antropológica, ética, y social de sus funciones.
- Promover la formación intelectual y profesional de los directivos para desarrollar habilidades humanas, conceptuales, técnicas y políticas propias de un gestor educativo potenciando la capacidad de planificación, organización, dirección, ejecución y control de la Institución en todos sus niveles.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.

El éxito de la Investigación depende de la información que se obtenga; a continuación se detalla los instrumentos utilizados:

- Encuesta, fue la técnica útil cuyo instrumento es el cuestionario con preguntas abiertas planteadas a los directivos; proporciona una cantidad de información en un marco limitado de tiempo, con ellos se obtuvo por escrito el pensamiento crítico de cada encuestado.
- Textos y revista sirvieron como medios que contribuyeron para una revisión previa sobre varios temas para apropiarse de los mismos y desarrollar la investigación con eficiencia, con los cuales se pudo manejar de manera fluida diversos términos propios de la investigación.

- Documentos con los que se adquirió datos de información relevante tanto en contenidos como datos estadísticos. Mayoritariamente el análisis de proyectos trabajados y en trámite para luego ponerse en marcha. Ayudaron a tener un acercamiento y conocimiento de la realidad pedagógica, curricular, de los docentes y estudiantes.
- Grabadora de voz para la recepción del pensamiento de los encuestados. Se recopiló todos los detalles de la información brindada por parte de los entrevistados.
- Computadora herramienta prioritaria para un trabajo permanente, constante y consistente.
- La Internet, espacio que ayudó para indagar consultas, inquietudes, temas de confrontación y retroalimentación. Me facilitó encontrar temas relacionados y fortalecer diversos conceptos.
- Copias, con ellas se tuvo un acceso más cercano a la información y a la vez para reafirmar algunos contenidos.
- Planificaciones, en ellas se observó el desarrollo de diversas actividades que conllevan a alcanzar objetivos, metas, visión y misión que la Institución se ha planteado.
- Trípticos, se obtuvo información relevante y sintética de la Institución.
- Pagina Web del Colegio, proporcionó una visión panorámica del avance e ideas claras de lo que busca la Institución.

3.3. Método y procedimiento.

La investigación desarrollada fue de tipo descriptiva, con la utilización de los diversos métodos:

- *Método analítico:* Fue necesario complementar las lecturas con diversos autores para poder hacer un juicio de valor, alcanzando así una mejor comprensión del tema.

- *Método exploratorio:* Me facilitó acceder al conocimiento, aclarar diversas inquietudes y sobre todo analizar con fundamento científico cómo está el liderazgo en la Institución.
- *Método inductivo y método deductivo:* Permitted comprender de forma dinámica pero fundamental varios conceptos.
- *Método hermenéutico:* A través de la recolección de la información para la elaboración del marco teórico.
- *Investigación Cuantitativa:* Fue muy importante tomar en cuenta el número de encuestas para el estudio óptimo y adecuado.
- *Investigación cualitativa:* A través del análisis, la observación y la lectura de los instrumentos de evaluación.

Los pasos que se dieron en la investigación fueron:

- Investigación y análisis profundo del tema Gerencia, Liderazgo y valores.
- Contacto con la Institución y propuesta de la investigación.
- Desarrollo y recopilación de datos para su análisis
- Propuesta a la institución a partir de los resultados obtenidos.

La Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán por su trayectoria se ha caracterizado por brindar una educación de calidad de ahí que al hacer esta investigación resalta el liderazgo, empeño, responsabilidad y buena gestión realizada por todos los que conforman la Institución, se puede notar claramente la gestión y liderazgo empezando por la presentación de sus instalaciones, docentes capacitados y muy comprometidos, autoridades emprendedoras, padres de familia satisfechos y estudiantes con una formación integral.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico.

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

La Unidad Educativa cuenta con una documentación organizada, actualizada y abierta continuamente a las nuevas tendencias educativas, para responder a las necesidades de la Sociedad y del conocimiento.

4.1.1.1. El manual de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán - Quito

El Código de Convivencia presenta entre uno de sus objetivos la importancia de la vivencia de los valores el mismo que desea: *“Alcanzar la **Educación Integral** respetando principios humanísticos, morales, religiosos, sociales, culturales y étnicos”*. (Guzmán, 2010)

Como educadores es nuestra responsabilidad estimular la práctica permanente de valores éticos, morales y cívicos tratándolos como ejes transversales de la Planificación y ejecutarlos como una comunidad educativa.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo por tanto es una tarea fomentar y practicar conjuntamente con los estudiantes los valores que en la actualidad tanta falta hace.

Para lograr una educación integral, en la que fomente la práctica permanente de valores, se cree que se lograría el objetivo a través del siguiente modelo.

Modelo basado en los procesos: “... ve a la educación como un proceso permanente, en que el alumno va descubriendo, elaborando, reinventando, haciendo suyo el conocimiento en un constante proceso de acción - reflexión - acción desde

su realidad, desde su experiencia, desde su práctica y junto con los demás”.
(Guzmán, 2010)

Es importante recalcar que el educador es indispensable, pero ya no como el que enseña y dirige, sino como el amigo que acompaña al otro, que le asiste, esta junto, que es el MEDIADOR entre el nuevo conocimiento y la actividad de aprendizaje del alumno.

Este modelo se basa en la participación activa del sujeto en el proceso educativo y forma para la participación. Tiene que ser participativo no solo por razón de coherencia con la nueva sociedad democrática que busca construirse en el diálogo, sino por razones de eficacia: porque sólo participando, involucrándose, investigando, hablando y escuchando, haciendo preguntas, buscando respuestas, problematizando y construyendo se llega realmente a un aprendizaje que es significativo para el alumno.

“Se aprende de verdad en lo que se vive, lo que se recrea, lo que se reinventa y no simplemente en lo que se lee y escucha. Solo hay aprendizaje verdadero cuando hay proceso, cuando hay autogestión de los educandos”. (Mario, 1998)

4.1.1.2. El Código de Ética

“Las nuevas generaciones tienen que ser formadas para tomar iniciativas propias, reflexionar y decidir autónomamente y buscar y aceptar responsabilidades” (Cerillo, 2006)

La Directora de la Institución ha manifestado que por el momento no cuenta con este documento tan necesario e importante en el desarrollo del proceso educativo en cada uno de los estudiantes, sin embargo esta consciente que es una de las debilidades que ya surgió en el análisis FODA Institucional ya se ha tomado la decisión de programar y planificar su elaboración. Aclarando que aún no se ha iniciado este proceso.

4.1.1.3. El Plan estratégico.

Una de las debilidades que tiene la Institución es que el Plan Estratégico Institucional aún está en desarrollo razón por la cual, a través de la participación de al menos representaciones de cada área ha formado parte de las diferentes comisiones con el fin de investigar, conocer y proponer culminar con la elaboración del mismo. Se lo ha considerado de suma importancia su existencia pues nos permite tener una visión general de la realidad en la que nos encontramos, nos ayuda para plantear actividades concretas y realizables, con objetivos alcanzables, con recursos propios, con fines y metas claras; siendo así que guiará e iluminará el sendero a ser caminado.

4.1.1.4. El Plan Operativo anual (POA)

En el siguiente planteamiento se puede encontrar objetivos, actividades, metas propuestas, logros que se desea alcanzar, sueños, ideales. Deseo recalcar algunos puntos importantes con los que cuenta el POA Institucional.

- *“Conocimiento y práctica de valores en la vida diaria”*
- *Cooperación de maestros.*
- *Mejor convivencia en la comunidad educativa.*
- *Capacitación y actualización docente.*
- *“...su categoría de "Unidad Educativa" le permite integrar un modelo de gestión escolar abierto, flexible, dinámico y proyectivo, producto de la creatividad e inventiva de sus deseos y esperanzas, así como, de la acción y organización necesaria para construir un futuro deseable y posible. (p.4)*
- *“El compromiso actual de la Unidad Educativa "Santo Domingo de Guzmán", se traduce y concreta en una propuesta educativa articulada de modalidades alternativas de acción, donde se redefinen las orientaciones de la práctica pedagógica, valores, intenciones, objetivos”(p.4)*

Está claro que el líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; es así que las

autoridades de la Institución incentivan y propician para que se dé una educación permanente a nivel de los maestros como también con los estudiantes; el deseo es hacer surgir una conciencia crítica; incitar la cooperación, la solidaridad y la creatividad; como valores fundamentales que orientan a los estudiantes.

“El acto de educar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones” (Alexander, 2011), pienso que es una tarea urgente que compromete a todos los que apostamos por la educación, trabajar como líderes transformadores desde el lugar que nos encontremos, luchar por una educación permanente en valores.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

“Las personas deben ser el pilar del proyecto de la institución.” (Guzmán, 2010)

No es una utopía llena de ilusiones irrealizables, ni un documento elaborado por el equipo directivo entre cuatro paredes, ni tampoco una respuesta educativa a las exigencias del momento. Es más bien una sucesión de ideas y objetivos sustentados en la realidad y factibles a mediano y largo plazo.

⇒ *“La elaboración del Proyecto educativo es una consecuencia directa de un principio educativo: La educación escolar es por su propia naturaleza, intencional. Y la planificación se hace para garantizar la consecución de la intervención educativa”* (Veas, 2004)

La mayor riqueza que tiene el proceso de elaboración del proyecto institucional es justamente la etapa de elaboración, pues se constituye en redes de reflexión, de relaciones con todos los miembros que conforman la comunidad educativa dinamizadora.

⇒ *“Todo ser humano, es esencialmente un ser necesitado de bienes, valores, conocimientos y de trascendencia”* (P. 6)

Consientes de la carencia que manifiesta el ser humano en la actualidad con respecto a los valores fundamentales, se ha planificado diversas actividades que

conlleven al fortalecimiento de los mismos a través de una concientización directa e indirecta contando con la colaboración de todos quienes conforman la comunidad educativa.

⇒ *Hacer de nuestros centros educativos: Comunidades de fe y esperanza, espacios de encuentro y compromiso, de formación de los valores humanos y cristianos, que capacite a los estudiantes para asumir su responsabilidad en el desarrollo de un mundo más justo y fraterno* (Dominicas, 2004)

Cada miembro que forma parte de la Institución es capacitado, orientado y motivado para colaborar en la formación integral de los estudiantes basados en los valores esenciales del ser humano.

⇒ *Impulsar programaciones de capacitación - formación y desarrollo del talento humano del Colegio Santo Domingo de Guzmán; entendiéndose en forma sistémica (directivos – docentes – administrativos y servicios).*

El PEI, no se limita a los aspectos curriculares, ni siquiera a los psicopedagógicos, sino que abarca todos los aspectos de la escuela; administrativos, de servicio, de gestión, etc; fomentando así las innovaciones que son necesarias y que las exigencias de la actualidad lo demanda.

Se trata de un conjunto de inquietudes y aspiraciones basadas en la realidad pero con la intención de llevarlas a la práctica.

Con su directriz podemos establecer directrices formales para la realización de las tareas de la Institución.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Luego de analizar el documento Reglamento interno se considera de suma importancia: *“Formar talentos humanos con las capacidades para enfocar la complementariedad entre las áreas del conocimiento y su flexibilidad en los desempeños del convivir profesional.”* (Guzmán, 2010)

Importante tomar en cuenta el desarrollo de capacidades de liderazgo mediante la pro actividad, siendo seres propositivos, dinámicos, que tomen decisiones oportunas y adecuadas que le permitan un desarrollo armónico con las personas y el entorno. La capacitación constante de su profesorado mediante cursos, seminarios y otras actividades, tanto en el plano espiritual como en el científico, pedagógico y técnico.”

“La autoridad, Representa un liderazgo comunitario y distributivo con conocimiento suficiente de sus responsabilidades y derechos, capaz de delegar funciones, preparada para tomar decisiones oportunas y adecuadas utilizando todos los medios disponibles para imprimir los ideales y místicas del sistema educativo.” (p. 14)

La misión educativa requiere de capacitación, renovación y actualización de conocimientos para aplicarlos en la tarea diaria por eso, dentro de la planificación anual del establecimiento, está estipulado constantemente la capacitación permanente de los maestros que hasta aquí los maestros han manifestado que se está cumpliendo, pues se lo ha hecho acorde a las constante necesidades que como Institución han tenido.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

MISIÓN INSTITUCIONAL

(Guzmán, 2010)

“Es la formación del talento humano integro e integrado al proceso productivo con altas competencias científicas, técnicas, humanas y democráticas; enmarcadas en el pensamiento preclaro de Santo Domingo de Guzmán”

La misión de la Institución es la base y causa principal del quehacer educativo. La Institución tiene el compromiso de mejorar el talento humano de sus estudiantes, con el fin de formar con los más altos valores de compromiso, responsabilidad, respeto y trabajo solidario con el afán de generar una sociedad cada vez mejor, cumpliendo el encargo social y las expectativas de padres y madres de familia.

VISIÓN INSTITUCIONAL

“Somos profesionales en la labor educativa que preparamos para la vida, la libertad, la democracia y valores religiosos; instruimos conforme a los adelantos de la ciencia y tecnología, convirtiéndonos en el referente del Distrito Metropolitano de Quito y del Ecuador.” (Guzmán, 2010)

La Unidad Educativa Particular “Santo Domingo de Guzmán”, fiel a sus principios y apostolado de la enseñanza, a través de su gestión eficiencia y eficacia es modelo de prestigio y desarrollo, de innovación científica, pedagógica y tecnológica, respondiendo así a las demandas de formación humana y cristiana, preparando a sus estudiantes para que puedan conocer y comprender el mundo actual e interpretar sus signos y actuar con responsabilidad acrisolada.

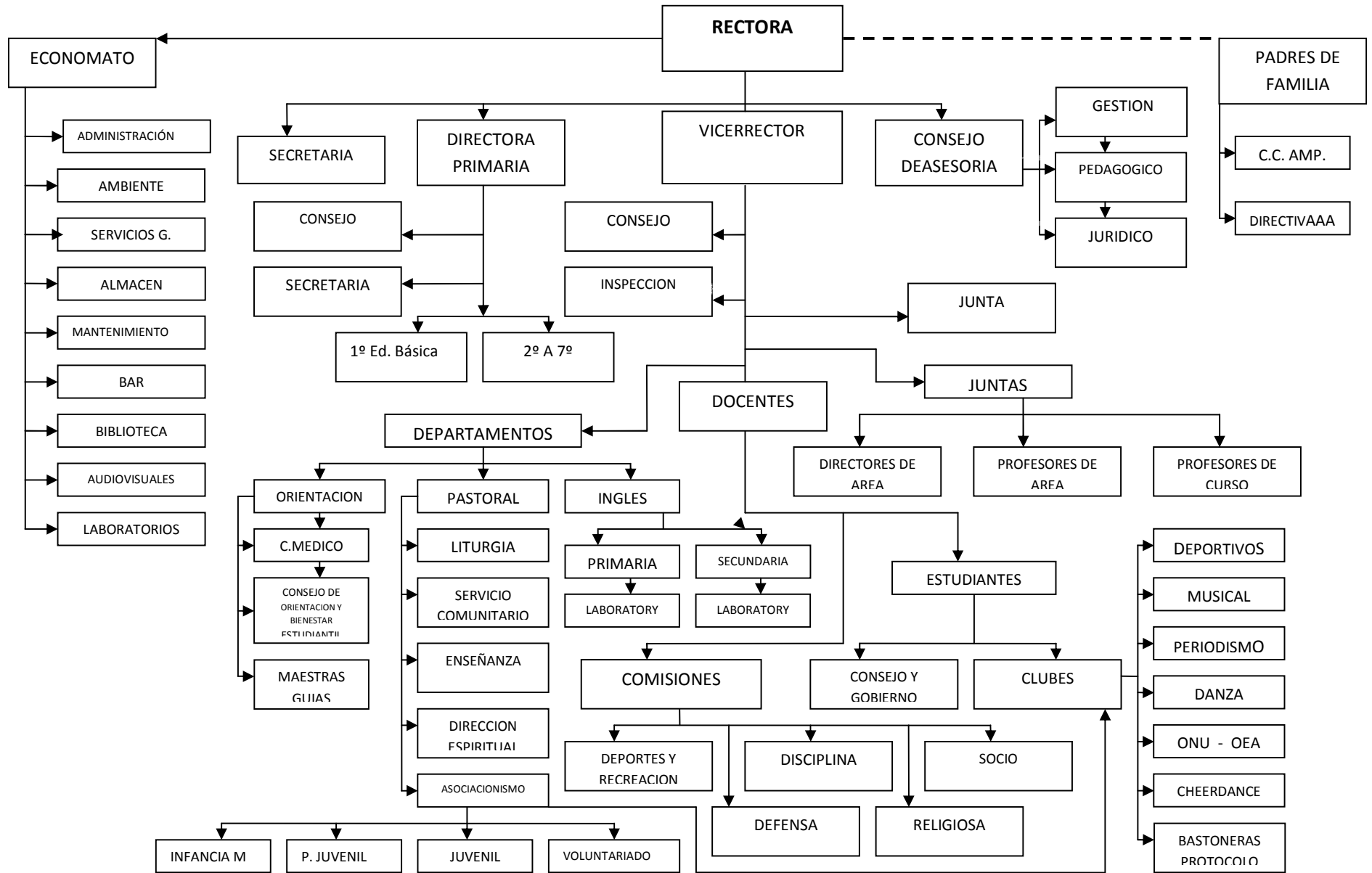
4.1.2.2. El Organigrama

Las funciones principales de la Unidad educativa Santo Domingo de Guzmán son las siguientes.

FIGURA: 5

(Se encuentra en la siguiente hoja)

Fuente: Secretaría de la institución
Autor: María Yaguachi A.



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

De la Rectora:

- ✓ Es la responsable directa ante la comunidad educativa del plantel de la formación humano – cristiana del estudiantado, de los resultados operativos y técnicos del personal directivo, docente y de la administración de la Unidad Educativa.

De la Inspectora:

- ✓ Es el responsable directo de la disciplina, buena presentación y del control de las actividades escolares y extraescolares, es el encargado de la elaboración de políticas, prácticas y procedimientos que estén en relación con estas obligaciones frente al personal docente, personal de apoyo, alumnado y padres de familia del nivel medio.

La Directora:

- ✓ La directora de la escuela, es la primera autoridad y la representante oficial de dicha sección.
- ✓ Idoneidad y vocación docente.
- ✓ Título profesional docente que le faculte ejercer legalmente esta función.

Responsabilidades específicas de la Directora:

- a) Velar por que la escuela mantenga su misión formadora, de acuerdo con los postulados del proyecto educativo institucional y de los documentos capitulares dominicanos.
- b) Planificar y organizar la pastoral educativa en su sección.
- c) Promover una superación constante en la labor educativa de la obra sobre la base de una planificación estratégica y planes operativos anuales.
- d) Fomentar la fraternidad de la comunidad educativa.
- e) Propiciar el diálogo en el reconocimiento de derechos y en la imposición de obligaciones.
- f) Facilitar la capacitación y la actualización docente – religiosa de los profesores.

Del Consejo Directivo y Bienestar Estudiantil:

La orientación es consustancial al proceso de formación de las estudiantes. Se describe en los Art. 123 al 127 del Reglamento General de la Ley de Educación.

Son deberes y atribuciones del Departamento de Orientación a más de lo estipulado en el artículo 123 del Reglamento General de la Ley de Educación en vigencia y el Reglamento específico:

- a) Supervisar el desarrollo del programa de orientación y bienestar estudiantil utilizando al máximo los recursos de la institución y la comunidad.
- b) Informar a las Autoridades inmediatas superiores las actividades desarrolladas por el departamento.
- c) Involucrar a los padres de familia en el proceso educativo y mejorar la orientación familiar.
- d) Orientar al profesorado en programas de formación humana.
- e) Vigilar el desarrollo educativo y su coordinación en los diferentes cursos.
- f) Aplicar test de orientación vocacional y profesional en el décimo año de educación básica y en tercer año de Bachillerato respectivamente.
- g) Identificar los factores que inciden en el rendimiento escolar de las estudiantes y encontrar los mecanismos tendientes a la superación de sus dificultades.

Del Departamento Médico:

Son deberes y atribuciones del médico:

- a) Elaborar el plan anual de actividades.
- b) Llevar historia clínica de las estudiantes.
- c) Cumplir con el horario establecido de atención al personal de la institución que lo necesite.

- d) Atender casos de morbilidad y cirugía menor.
- e) Certificar la asistencia al servicio médico, reposo o exoneración temporal de las actividades educativas al personal docente y docente.
- f) Colaborar y coordinar con los miembros del DOBE en acciones relacionadas con la prevención, mejoramiento de la salud, higiene y seguridad.
- g) Elaborar y entregar un informe trimestral de actividades a la rectora.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Nuestro sistema de valores como indica (SARABIA, 1992), constituye una parte muy importante de cómo nos vemos a nosotros mismos con relación al mundo. Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución

La educación en valores sustituye viejos conceptos como la educación moral o ética. Educación y valores es algo inseparable. Los valores siempre se comunican. Lo importante es distinguir cuáles y cómo, quién los elige y si al hacerlo se favorece o no la autonomía moral”

Ya es hora de volver a plantear con especial referencia, ahora, a la idea de la transmisión de valores y con una visión de los posibles enfoques alternativos de la educación en los valores.

El establecimiento debe incentivar y promover la destreza de la resolución no violenta de los conflictos siendo éste cómo medio para fortalecer el valor de la paz que en la actualidad tanta falta hace.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

“La educación –dice Victoria Campos- ha perdido el norte, ha caído en la indefinición y ha olvidado su objetivo fundamental: la formación de la

personalidad. Una formación que corresponde, sobre todo, a la familia, pero también a la escuela, a los medios de comunicación, al espacio público en todas sus manifestaciones. Urge, por tanto, volver a valores como el respeto, la convivencia, el esfuerzo, la equidad o la utilización razonable de la libertad”.

La meta específica y la esencia de la educación es educar en valores; una mera forma de hablar de ellos no sirve mucho, pues se quedaría en un proceso de adoctrinamiento que deja que las personas acepten ciertas ideas que a la larga no da resultado, de ahí que la responsabilidad del maestro en brindar con su testimonio de vida más que con las palabras la importancia de vivir en y con valores pues en la actualidad las personas no sólo tiene mayor necesidad de valores, sino también de alcanzar una comprensión de los valores, de los suyos y de las otras personas.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Todos los docentes tienen que conocer y comprender los valores en importante medida. (HYADON, 2003)

Esto incluye la capacidad de trabajar con los tipos de ideas y distinciones que la institución presenta como también los suyos propios, al aprender a enseñar acerca de los valores, participarán de donde ellos mismos se encuentran, con sus propios valores.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Viene muy bien reflexionar alrededor del pensamiento de (Robert, 1977) ...*"He comprendido que ya no me interesa enseñar, sino que solo estoy interesado en aprender"*.

EL personal administrativo ha tomado muy en serio la importancia de la vivencia en valores, han fomentado y favorecido un enfoque que estimula a las personas para que piensen sobre sus propios valores como también sobre los valores de los otros en una sociedad plural, en particular, con el fin de promover la tolerancia ante las diferencias; que tengan claro tanto en su contenido como la significación que éstos tiene para ellos, para que los asuman y puedan poner en práctica en la vida cotidiana.

La preocupación por el desarrollo educativo del individuo como persona capaz de pensar de forma autónoma que sea capaz de mostrar tolerancia y contemplar diferentes posibilidades sin prejuicios mientras decide cuál adoptar

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

En consecuencia la tarea educativa es un auténtico reto, pero, al menos es evidente que es una tarea educativa. (HYADON, 2003)

Uno de los objetivos más importantes de la educación en valores es que las personas estén dispuestas y sean capaces, durante toda su vida y tanto en los contextos personales como públicos, de discutir sus diferencias, en vez de enfrentarse o iniciar un conflicto.

4.1.3. Análisis FODA

Este resultado es fruto de las encuestas elaboradas como también del análisis del FODA Institucional.

Matriz: 1

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personal administrativo motivado para acoger la propuesta de Gestión y liderazgo Educativo. ❖ Existe un buen nivel de comprensión y familiaridad con los conceptos de Gestión y Liderazgo. ❖ Apertura a la capacitación permanente y continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe un número reducido de personal que se resisten a la capacitación. ❖ Falta de comunicación adecuada y oportuna. ❖ Falta participación en la toma de decisiones. ❖ Poca práctica de valores. ❖ Carencia de hábitos de estudio. ❖ Falta de sentido de pertenencia

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interés por aprender y mejorar competencias en los miembros de la organización. ❖ Compromiso con la práctica de valores en la vida cotidiana. ❖ Infraestructura adecuada. ❖ Autoridades poseen liderazgo y valiosa calidad humana. ❖ Adecuada gestión en la planificación, coordinación y organización. ❖ Personal competente y responsable. ❖ Profesionales capacitados. ❖ Trabajo en equipo. ❖ Capacitación continua. ❖ Cordial y respetuoso ambiente de trabajo. ❖ Calidez y buen trato en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa. <p>Ubicación del Establecimiento en zona estratégica.</p>	<p>en algunos miembros de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Apoyo y asesoramiento por parte de Especialistas de la FEDEC - CONFEDEC. ❖ Capacitación docente por parte de editoriales. ❖ Cercanía a entidades públicas. ❖ Ubicación estratégica. ❖ Prestigio y reconocimiento de la comunidad a su actividad educativa. ❖ Posibilidades de estudiar carreras de tercer y cuarto nivel con altos índices de calidad.
---	---

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Cercanía a entidades públicas.❖ Presencia de vías y sistemas de comunicación de fácil acceso a la Institución.❖ Prestigio y reconocimiento de la comunidad a su actividad educativa.❖ Se cuenta con❖ Poco conocimiento por parte de los docentes sobre Gerencia y Liderazgo Educativo.❖ Poca práctica de valores que generan indisciplina y mal uso de instalaciones❖ Falta de colaboración de Padres de Familia en el Proceso de aprendizaje.❖ Irresponsabilidad de estudiantes en el cumplimiento de tareas❖ Falta de un espacio destinado a uso de Computadoras e Internet para Docentes	<ul style="list-style-type: none">❖ Los medios de comunicación masivos desorientan procesos sociales y generan alienación.❖ Pérdida de identidad por la instauración de estereotipos foráneos.❖ Proliferación de grupos y cultura juveniles.❖ Desorganización familiar.❖ Hogares disfuncionales.❖ Mal uso de tecnología y tiempo libre.❖ Proliferación de centros de desorientación juvenil.❖ Falta del manejo de inteligencia emocional.❖ Los medios de comunicación masivos desorientan procesos sociales y generan alienación.❖ Pérdida de identidad por la instauración de estereotipos foráneos.

4.1.4. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

De los Directivos

Tabla N°. 9

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

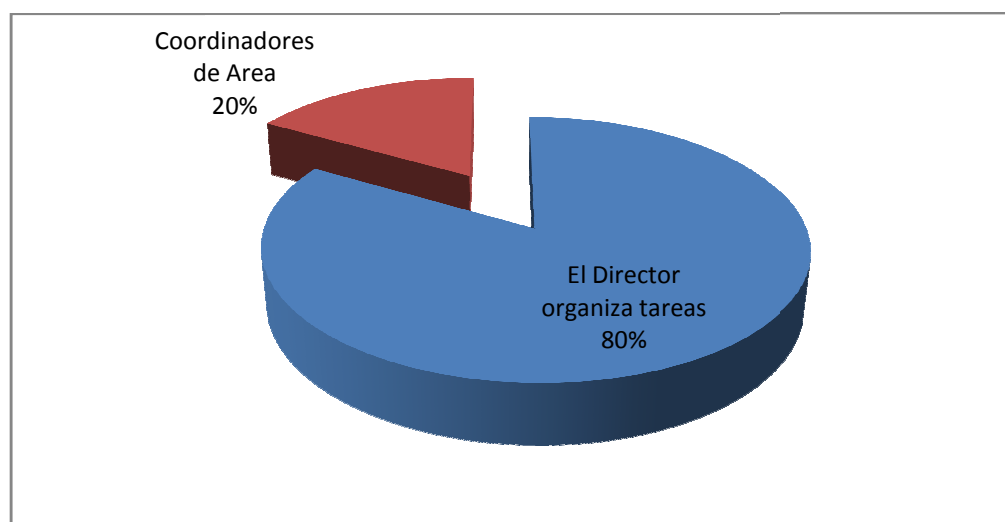
Forma de organización		F	%
a.	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	4	80%
b.	Coordinadores de área	1	20%
c.	Por grupos de trabajo	0	0%
d.	Trabajan individualmente	0	0%
e.	No contestan	0	0%
f.	Otros /indique cuales: Comisiones	0	0%
TOTAL		5	100%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico N° 8

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



La calidad educativa que constatamos, es el resultado de la aplicación adecuada del plan de organización interna, siendo el Director de la Institución (80%), quien tiene mayor protagonismo, seguido de los coordinadores de área (20%) quienes asumen sus responsabilidades de acuerdo a las exigencias educacionales actuales.

Tabla Nº. 10

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

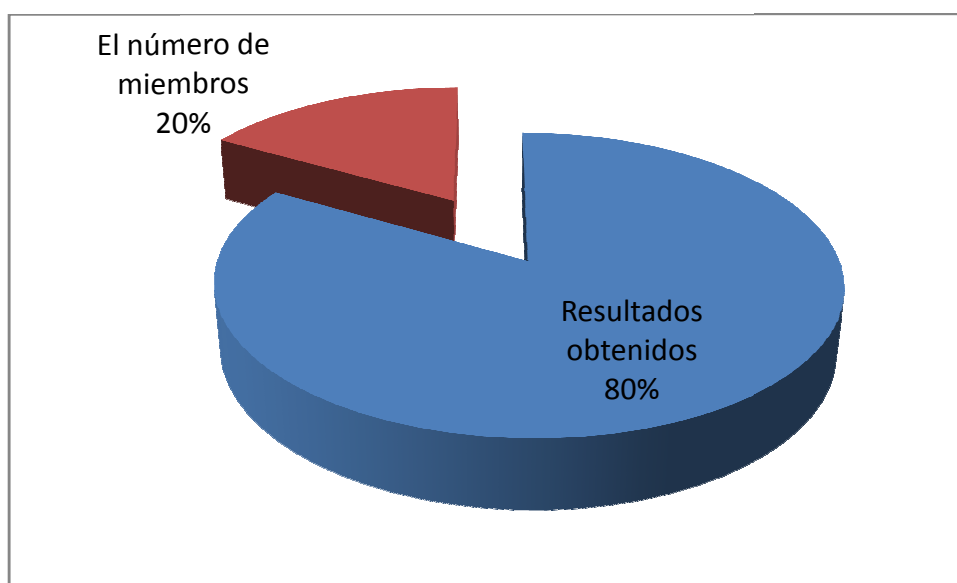
Aspectos		F	%
a.	El número de miembros en la institución	1	20%
b.	Los resultados obtenidos en la institución	4	80%
c.	El valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d.	Otros (especifique)	0	0%
e.	No contestan	0	0%
TOTAL		5	100%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico Nº 9

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



La Institución por su trayectoria tiene gran prestigio dentro del campo educativo puesto que ofrece una educación integral de calidad asumiendo como factor importante los resultados obtenidos (80%) por la institución durante su existencia, así como también se considera importante la participación activa de los miembros dentro de la organización.

Tabla N°.11

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

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Si	5	100%
b.	No	0	0%
TOTAL		5	100%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A.

Todos los encuestados respondieron de manera afirmativa, puesto que es notoria la organización interna que existe en la institución, además se considera importante la presencia de un manual de normas, reglas y procedimientos para dar cumplimiento a las diferentes funciones asignadas a cada miembro.

Tabla N°. 12

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

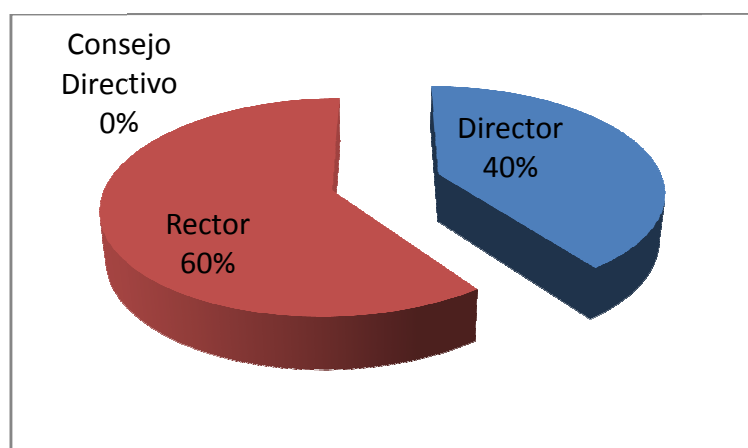
Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Director	2	40%
b.	Rector	3	60%
c.	Consejo Directivo	0	0%
TOTAL		5	100%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Gráfico N° 10

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones



Muchos de los resultados obtenidos dependerán en gran medida de la capacidad de la toma de decisiones que tengan las autoridades, en este análisis nos podemos dar cuenta que existe una diferencia de un 20% entre las dos autoridades, por lo que si se da o se vive un ambiente de respeto y responsabilidad; sin embargo el consejo directivo le falta poner más tesón en lo que corresponde a la tomar de sus propias decisiones, pues el porcentaje (0%) demuestra su forma de proceder.

Tabla Nº.13

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Si	5	100%
b.	No	0	0%
TOTAL		5	100%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Cada persona tiene su valor y profesionalismo por lo que están en capacidad de contribuir en la solución de conflictos, por tanto aquí nos damos cuenta de la apertura brindada por parte de las autoridades de la Institución.

Tabla Nº 14

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

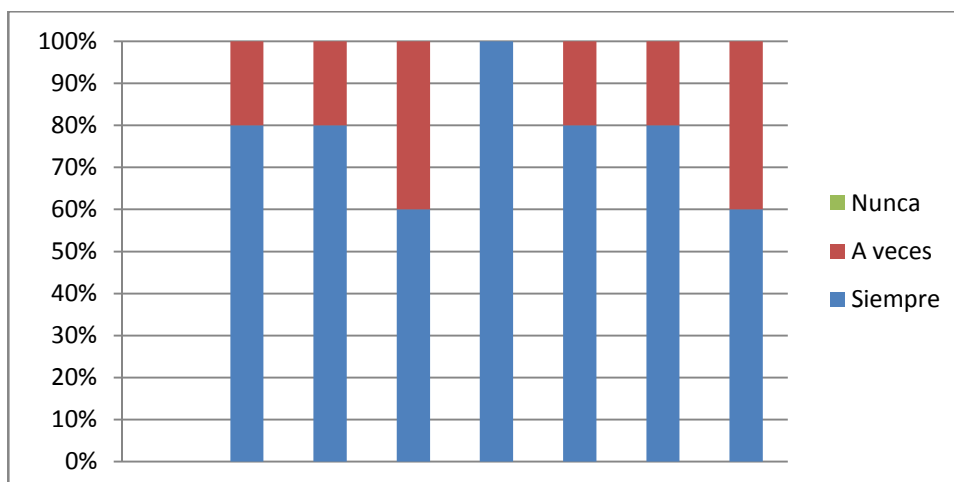
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica	4	80%	1	20%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	80%	1	20%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	3	60%	2	40%	0	0%
D	Trabajo en equipo	5	100%	0	0%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80%	1	20%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80%	1	20%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	60%	2	40%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico N° 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:



Recalcamos que una de las razones por las que se obtiene un resultado positivo en la gestión educativa es la capacidad de trabajar en equipo, puesto que el porcentaje es del 100%, obteniendo así una excelencia académica basada en los valores cristianos y en la ética profesional.

Tabla N°. 15

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución:

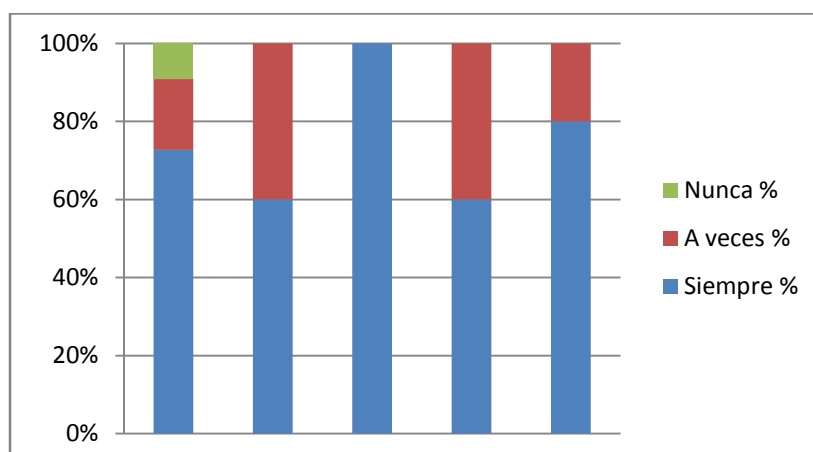
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	Son innatas.	4	80%	0	0%	1	20%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	60%	2	40%	0	0%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	100%	0	00%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	60%	2	40%	0	0%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Gráfico N° 12

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución:



Según el análisis de la encuesta se puede decir que las habilidades de liderazgo se las va adquiriendo mediante la experiencia dentro del campo educativo. Por otro lado, los estudios en gerencia y la capacitación continua promueven el desarrollo de estas habilidades, pero también se requiere que la persona tenga esta capacidad como rasgo de personalidad para que su desempeño sea adecuado.

Tabla N°. 16

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

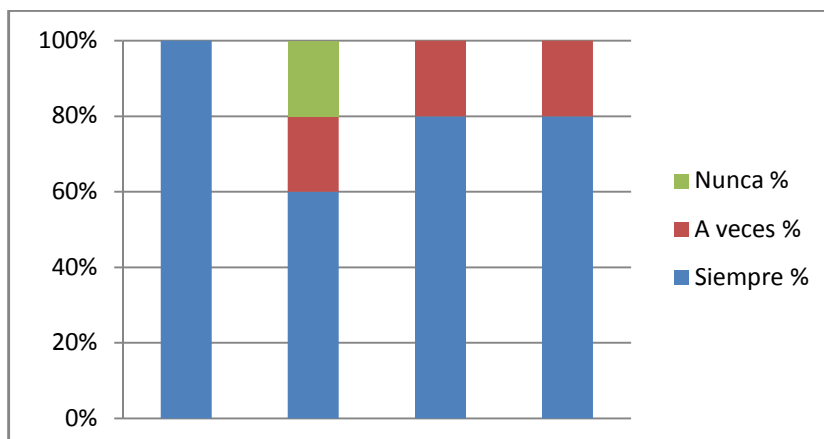
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	100%	0	0%	0	0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	60%	1	20%	1	20%
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	80%	1	20%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A.

Gráfico N°. 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar



Con el ánimo de ofrecer una educación de calidad, la institución recurre a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de acuerdo a las exigencias educacionales actuales. Constantemente se busca diferentes medios para obtener información sobre el desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, puesto esto servirá de gran ayuda en la dirección de la Institución y en la toma de decisiones.

Tabla N°. 17

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.)	5	100%	0	0%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%	0	0%	0	0%
E	Otros (¿cuáles?) / Consejo Técnico	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Por su trayectoria Institucional observamos una organización estructurada con la que cuenta la escuela de ahí que vemos el 100% en todas las propuestas.

Tabla Nº. 18

Funciones del Equipo Educativo

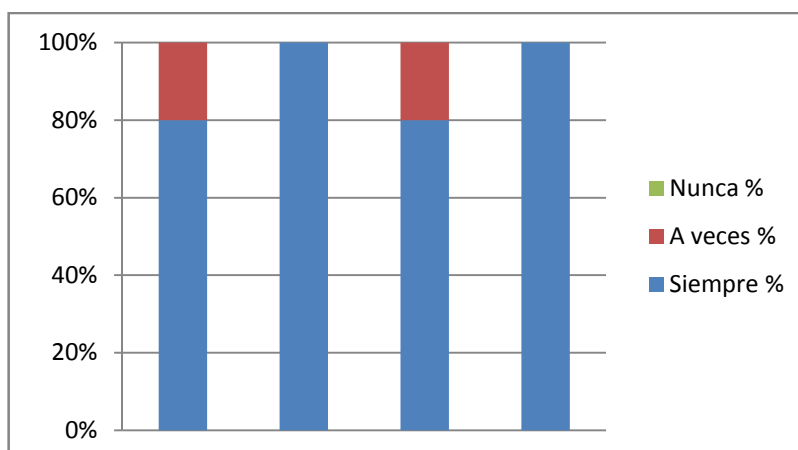
EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE							
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80%	1	20%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	100%	0	0%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80%	1	20%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Gráfico Nº 14

Funciones del Equipo Educativo



Que importante es que el equipo educativo, esté claro en lo que le corresponde hacer, puesto que sólo de esa manera se conseguirá resultados positivos así como lo observamos de todos las alternativas que superan al 80%, cabe recalcar que en un porcentaje del 100% manifiestan q el equipo educativo establece acciones necesarias para mejorar la convivencia grupal y la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje para los alumnos.

Tabla N°. 19

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100 %	0	0%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100 %	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100 %	0	00%
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100 %	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100 %	0	00%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100 %	0	0%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100 %	0	0%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100 %	0	00%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100 %	0	0%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	100 %	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Podemos observar que cada uno de los departamentos denota la preocupación y el deseo de que los niños aprovechen al máximo de los diferentes propuestas de educación integral que la Institución les ofrece, como es el caso del Departamento de orientación o en los departamentos didácticos de las diferentes materias, pero eso significa que el personal docente deberá insistir en dar a conocer la importancia de utilizar de forma adecuada, correcta y con un fin concreto estos recursos tan valiosos para la formación.

Tabla Nº 20

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Los directivos reconocen que la motivación, el liderazgo y la valentía que posee cada una de las personas que están al frente de la administración son los que cada día aportan para hoy tener como porcentaje un 100% en gestión pedagógica y soluciones, puesto que en la institución se fomenta la elaboración de diagnósticos y soluciones adecuadas a las diversidad de situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades.

Tabla N°. 21

Material de planificación educativa

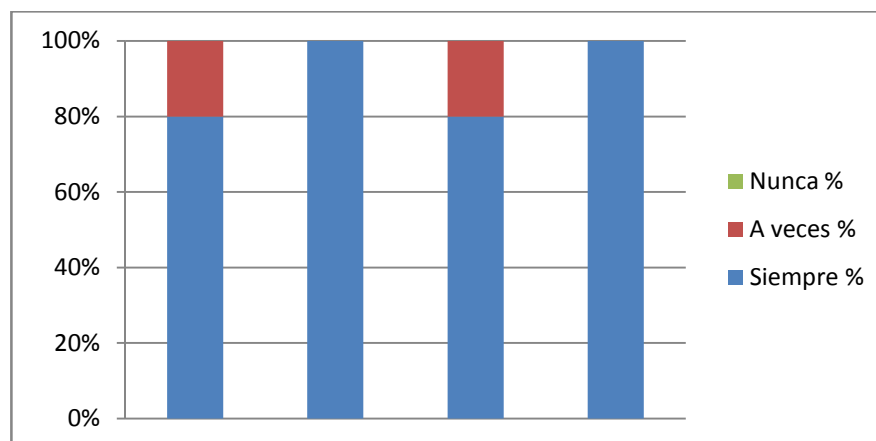
Orden	Material de planificación	Si		No		Sin contestar	
		f	%	f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	4	80 %	0	0%	1	20%
B	Plan estratégico	3	60 %	1	20%	1	20%
C	Plan operativo Anual	5	100 %	0	0%	0	0%
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	4	80 %	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Gráfico N° 15

Material de planificación educativa



El Plan Operativo Anual es uno de los instrumentos que más utilidad se le da, el mismo que podemos observar que refleja un 100%, seguido del 80% que corresponde a la reingeniería de procesos y proyecto de capacitación para los directivos y docentes. Es importante resaltar la necesidad de culminar con el Plan estratégico ya que es muy necesario para un mejor desarrollo de la Institución.

4.1.5. De los Profesores

Tabla Nº 22
Resultados de la Encuesta a Docentes

		Siempre		A veces		Nunca		Blancos	
DECLARACIONES		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30%	9	45%	5	25%	0	0%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	11	55%	8	40%	1	5%	0	0%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	19	95%	0	0%	1	5%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	14	70%	5	25%	1	5%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5%	19	95%	0	0%	0	0%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70%	6	30%	0	0%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0%	0	0%

8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10%	8	40%	10	50%	0	0%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	4	20%	16	80%	0	0%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	2	10%	18	90%	0	0%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70%	6	30%	0	0%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	19	95%	0	0%	1	5%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	85%	2	10%	1	5%	0	0%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	17	85%	2	10%	1	5%	0	0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	55%	8	40%	1	5%	0	0%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85%	2	10%	1	5%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Se promueve a todos sus miembros que forman parte de la Institución la gerencia educativa: en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro. En este proceso el eje transversal que rige la educación son los valores y éstos predominan en las decisiones. Se observa el porcentaje alto de liderazgo en la gestión académica lo cuál es una fortaleza para el avance constante de la misión educativa. Se recalcan en la importancia de contar o tener actividades de integración o socialización entre docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades.

4.1.6. De los estudiantes

Tabla Nº 23
Resultados de la Encuesta a Estudiantes

	DECLARACIONES	Completament e de acuerdo		De Acuerdo		En Desacuer d		Compl en Desac	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	17	85%	3	15%	0	0%	0	0%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5%	3	15%	0	0%	1 6	80%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90%	0	0%	0	0%	2	10%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25%	2	10%	1	5%	1 2	60%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45%	7	35%	0	0%	4	20%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	50%	7	35%	0	0%	3	15%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65%	6	30%	1	5%	0	0%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	14	60%	5	35%	1	5%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10%	5	25%	1	5%	1 2	60%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	95%	6	5%	1	0%	0	0%

1 1	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	8	40%	9	45%	1	5%	2	10%
1 2	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75%	4	20%	1	5%	0	0%
1 3	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	85%	3	15%	0	0%	0	0%
1 4	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55%	7	35%	2	10%	0	0%
1 5	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	75%	4	20%	2	10%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

EL perfil del estudiante de ésta Institución es: que sea consciente de su dignidad de hijo de Dios que se comprometa con los valores y pueda dominar las capacidades y destrezas con una sólida fundamentación científica. De ahí que podemos ver que las niñas manifiestan en un 60% que los docentes se interesan por sus problemas, que se dan oportunidades en la clase para expresar su opinión. Un porcentaje de 65% manifiestan que los maestros proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

4.1.7. De los Padres de Familia.

Tabla N ° 24

Resultados de la Encuesta a Padres de Familia

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Blancos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Institución educativa cuenta con una buena administración, organización y gerencia por parte de la Directora	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%
2. Admiro y valoro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	67%	5	33%	0	0%	0	0%

3. La Directora demuestra liderazgo, gestión en la actualización del personal Docente, en crear espacios, talleres, clubes para el desarrollo de las diferentes habilidades de los estudiantes.	10	67%	4	27%	0	0%	1	6%
4. La Directora gerencial, promueve actividades en donde haya una integración y participación con otras instituciones educativas.	8	53%	6	40%	1	7%	0	0%
5. Se aprecia un ambiente de armonía, respeto, acogida entre la Directora y los Profesores.	13	87%	2	13%	0	0%	0	0%
6. La Directora atiende y acoge amablemente a los Padres de Familia, estudiantes y está dispuesta a brindarle información necesaria.	12	80%	3	20%	0	0%	0	0%
7. La escuela promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural para los PP.FF.0	2	13%	9	60%	4	27%	0	0%
8. Los maestros utilizan materiales didácticos, innovadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	9	60%	5	33%	1	7%	0	0%
9. En la Institución se ayuda a fomentar los valores religioso y promueve otros más en las niñas y niños.	15	100%	0	0%	0	0%	0	0%
10. La Directora, organiza charlas, conferencias, para los Padres de Familia y con el fin de promover en los hogares un ambiente de armonía para el buen crecimiento de las niñas y niños.	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%
11. Conozco los deberes y derechos como Padre de Familia de la Institución.	11	73%	3	20%	1	7%	0	0%
12. Comparto responsabilidades y obligaciones con la Institución.	14	93%	0	0%	0	0%	1	7%
13. Participo en la toma de decisiones para cambiar metodologías en la enseñanza-aprendizaje.	3	20%	5	33%	7	47%	0	0%
14. Los estudiantes se sienten a gusto, contentos, felices de asistir a la Escuela.	11	73%	4	27%	0	0%	0	0%

15. Nos informan periódicamente sobre el rendimiento académico de nuestros hijos/os (mensual o trimestral)	13	86%	1	7%	1	7%	0	0%
16. Los estudiantes que tiene dificultades de conducta o de aprendizaje son acompañados por la psicóloga de la Institución.	8	53%	4	27%	3	20%	0	0%

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

Nos alegra saber que un 80% de Padres de familia afirma que la Institución cuenta con una buena administración y gerencia por parte de la Directora. Valoran mucho el ambiente de armonía, respeto, acogida entre la Directora y las profesoras. Como es nuestra esencia se está infundiendo en todos sus miembros los valores religiosos y otros. Un 92% afirma que si comparte experiencias y responsabilidades con la Institución. Importante para tomar en cuenta que un 27% manifiesta que nunca la escuela promueve actividades de integración entre los padres de familia en los ámbitos (deportivos y socio-culturales), únicamente un 13% explica que siempre se lo hace. También es significativo el porcentaje de un 47%; indica que nunca participa en la toma de decisiones para cambiar metodologías en la enseñanza aprendizaje, sólo un 20 % manifiesta que lo hace siempre.

Matriz: 2

4.2.5 Resultados de las entrevistas a los directivos.

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la forma más correcta de solucionar problemas. Es el traspaso de la información desde un emisor mediante un mensaje hacia un receptor, es compartir con otros entes un mensaje o un contenido utilizando diverso tipos de lenguaje La información son datos ocurridos de algún acontecimiento o sucesos, nos permite contar con datos personales y particulares, es una

		parte del proceso de la comunicación.
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, cuenta con el Manual de Convivencia.
3	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	Por áreas y comisiones.
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Organizado, paciente, receptivo, creativo, imparcial. No ser jefe (mandador) pues provoca rechazo. Ser líder (delegar) esto provoca respeto. Conocer el ambiente donde se va a desarrollar o desempeñar su liderazgo. Debe identificarse con la misión y visión de la Institución: Su disposición debe ser de aprender a aprender y ser generador de conocimientos y servir.
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Activo, dinámico, liderazgo institucional. (Preceptos cristiano – católico) Liderazgo Democrático y conciliador por estar abierto al diálogo. Está basado en principios y valores cristianos.
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Valores religiosos y académicos. Amor a Dios, al País y al estudio. La verdad, la fe cristiana católica, la solidaridad, el respeto mutuo, la responsabilidad.
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Verdad, solidaridad, constancia, paciencia, Amor, respeto, confianza, Verdad, constancia, paciencia, responsabilidad, elevada autoestima, disposición a una formación permanente.
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Competencia y rivalidad por lo económico. Falta de un compromiso constante con la Institución.

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

4.2.6 Matriz de problemática.

Matriz: 3

Problemas Observados	Causas	Efectos
La Institución no cuenta con el Código de Ética.	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha tomado en cuenta dentro de la planificación organizacional. • Requisito que no era considerado como un documento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un documento legal para desarrollar acciones correctoras y preventivas respecto a los criterios de comportamiento ético, en bien de la institución.
La Institución no cuenta con el Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso en la elaboración. • Escasa información. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una herramienta que trace el camino de forma organizada y concatenada.
Poca práctica de valores en las estudiantes que generan indisciplina y mal uso de las Instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Proviene de hogares disfuncionales. • Valor de la libertad mal entendido. • Énfasis exagerado en los derechos, olvidando sus deberes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes con malos hábitos. • Bajo rendimiento académico y disciplinar. • Baja autoestima. • Reducida práctica de valores.
Irresponsabilidad de las estudiantes en el cumplimiento de tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Poca motivación por parte de los representantes. • En algunos casos pasan solas para hacer sus tareas • Medios de comunicación toman la mayor parte de su tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo rendimiento. • Poca atención en las clases.
Fragilidad de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraternidad debilitada

interpersonales en los miembros de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> •Poca identidad con la Institución. •Falta mayor compromiso en su trabajo por vocación más no únicamente por profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> entre docentes. •No se facilita para trabajar en equipos. •Comunicación débil.
Carencia de un apropiado sistema de admisión de niñas y niños nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> •No se ha elaborado formatos apropiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niños con diversas carencias educativas. •La variedad en el número dificulta brindar un aprendizaje significativo.

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

5. DISCUSIÓN

Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras de cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo para su misión con sus colegas, dar lo mejor a los niños y jóvenes a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas con libertad, con dignidad y con virtudes.

Una de las características de la gestión es cubrir con los aspectos de las actividades planificadas, es por eso que los resultados que presenta la administración y liderazgo educativo de esta Institución no es consecuencia de una visión y trabajo únicamente de aspectos individuales sino de conjunto, por tanto podemos apreciar la capacidad que tiene la Directora de la Institución para liderar y organizar los equipos de trabajo en el centro educativo de ahí que se obtuvo como resultado un 80% seguido de un 20% de la colaboración del los coordinadores de área.

Los maestros valoran especialmente el liderazgo, efectividad y constancia por parte de las autoridades para que se fomente y se lleve a la práctica la capacidad de trabajar en equipo para alcanzar objetivos y metas concretas. Nos damos cuenta claramente que uno de los aspectos que ayudan a la buena gestión educativa es el trabajo con la participación de todos los integrantes de la Institución por lo que es aconsejable no desmayar en el incentivo y motivación de trabajar con un estilo de gestión participativa que promueva un consenso en lo que respecta a la toma de decisiones con la implantación de todos los participantes.

Los directivos manifiestan que uno de los aspectos que se toma en cuenta para medir el tamaño de la Organización son los resultados obtenidos en la Institución ya que el porcentaje mayoritario que se observa es el 80%; lo cual es de gran relevancia y es esto lo que ha permitido alcanzar innumerables metas siendo una de ellas la excelencia académica.

Liderazgo no es sinónimo de imposición, sino más bien dentro de un clima de respeto y responsabilidad, contribuye con aportes para obtener resultados positivos, notamos por el porcentaje alcanzado, que existe una relación profesional, cercana y adecuada entre la Rectora y la Directora de la Institución ya que se cuenta con un 40% y 60% respectivamente en lo que respecta al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, se puede concluir que sí es posible trabajar de una forma concatenada con el único fin de brindar una educación de calidad a los estudiantes.

Una de las características que propone el perfil en el DEBER SER del Directivo de la Institución es: "Manejo de conflictos con capacidad de ser solucionador y mediador de problemas existente en la organización"; por tanto con el resultado de un 100% en la delegación de la toma de decisiones y la solución de conflictos demuestra que se cumple con el perfil del directivo propuesto y que quienes actúan y participan son quienes manifiestan este éxito.

Una de las formas de liderazgo es: tener iniciativa, capacidad de autogestión, prontitud para toma decisiones difíciles y la responsabilidad de estar capacitados es así como ha surgido como resultado en un 100% de los directivos que manifiestan que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, y para dirigir una Institución se desarrollan con capacitación continua que convine la práctica la teoría y la reflexión obteniendo como resultado un 80%, vemos un porcentaje similar de un 80% que manifiestan que las habilidades de liderazgo son innatas en la persona.

Un líder educativo es aquel que desde su actitud responsable e inteligente influye en las demás personas incluso hasta llegar a modificar conductas o comportamientos de quienes son parte de la institución; al analizar las encuestas se ha obtenido un porcentaje del 100% al uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta y desarrollar mejoras oportunas como aspecto fundamental para la promoción, mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar; factores muy importantes para el éxito educativo. También se puede observar que se promueve la existencia de

ambientes cordiales de trabajo ya que el equipo educativo promueve acciones para mejorar la convivencia del grupo y además coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos.

La Institución debido a su larga trayectoria en el campo educativo a logrado crear diferentes departamentos didácticos que contribuyan con la formación integral de los estudiantes. Las acciones planteadas por parte de los Departamentos denota la preocupación y el deseo de que los niños aprovechen al máximo de los diferentes propuestas de educación integral que la Institución les ofrece, como es el caso del Departamento de orientación o en los departamentos didácticos de las diferentes materias, pero eso significa que el personal docente deberá insistir en dar a conocer la importancia de utilizar de manera adecuada, correcta y con un fin concreto estos recursos tan valiosos para la formación.

En relación a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, se puede decir que los directivos reconocen que la motivación, el liderazgo y la valentía que posee cada una de las personas que están al frente de la administración, son los que cada día aportan para tener como porcentaje un 100% en lo que se refiere a la solución adecuada a la diversidad de situaciones que se presentan en el desarrollo de las actividades.

En la Institución cada departamento organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, al analizar la encuesta tenemos un resultado de un 100%, que propone ideas al equipo directivo, se organizan para elaborar una programación de las áreas correspondientes, teniendo en cuenta como fundamento en Plan Operativo Anual ya que cuenta con un 100% de la importancia que se le da al mismo a la hora de planificar.

Los establecimientos educativos necesitan líderes con vocación de servicio que sean capaces de establecer metas claras, capaces de conocer a profundidad a las personas mejorar la vinculación con las familias, que son los primeros y principales educadores de sus hijos es decir colaborar con orientaciones adecuadas que vayan

en beneficio común es decir, *“El liderazgo eficiente puede hacer que los grupos más desanimados tomen vida”* (D'Souza, 1996). Contamos con un 95% que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante como también con el mismo porcentaje, el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores, ha sido considerado como el eje transversal de la formación integral de los estudiantes, cada maestro manifiesta sentirse comprometido con la decisiones que toman las autoridades y reconocen que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera sin dejar de lado la importancia que se le da a los valores a la hora de tomar decisiones.

Uno de los objetivos propuestos en esta investigación ha sido desarrollar competencias de gestión, de liderazgo y valores en los miembros del establecimiento, la capacidad de asumir con responsabilidad, seriedad y familiaridad estos temas en el desarrollo de las actividades cotidianas, de ahí que tenemos como resultados que el 55% de los estudiantes manifiestan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Se estima que la gestión es la capacidad que tiene una persona cuando dirige en lo cotidiano de la vida y a la vez no trabaja sólo sino más bien cuenta con la colaboración y pro-actividad por parte de quien conforman el grupo.

El desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de los valores, la participación de los padre de familia y un 60 % en la capacitación de los docentes es un resultado que permite *“Considerar a las personas ya no como un recurso de la organización sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a la organización.”* (Idalberto, 2007)

Se ha planificado según agenda un taller de formación sobre Gestión y Liderazgo, estas serán charlas que las facilitará un Asesor contando con la colaboración de maestros de la propia institución que igualmente ya tienen conocimiento del tema y están dispuestos a desarrollarlo y colaborar.

Uno de los objetivos a ser alcanzados ha sido la familiaridad con la que se trata este tema y la responsabilidad de asumir sus roles ya sea como directivos, docente, jefes de departamentos todo esto lo desarrollan con liderazgo.

Está claro que el objetivo de la gestión en la institución es, ayudar a los maestros en los procesos educativos para obtener los resultados deseados y para lograr este objetivo es necesario, definir políticas, establecer objetivos, planificar actividades, organizar y delegar funciones, de esta manera hacemos un trabajo en equipo y todos nos sentimos corresponsables de la misión educativa y no únicamente quien está al frente la Institución.

En la actualidad sabemos que: líder es aquel que esta en la capacidad de dominar un sinnúmero de funciones por lo que debe ser estratega, organizador, dinamizador, emprendedor, capaz de organizarse; y el liderazgo nace desde dentro; por tanto todos somos líderes porque dirigimos todo el tiempo, el liderazgo es una manera de vivir y es un proceso continuo.

“Los valores son aceptados y asumidos más fácilmente cuando son propuestos por personas que los viven y por ambientes impregnados de esos valores” (Antón, 1997)
Según los resultados obtenidos a partir de la encuesta, se evidencia un 85% en lo que respecta la vivencia de valores institucionales y personales sean estos por parte de los directivos o docentes; el aporte de los estudiantes existe un porcentaje del 75% en la ética y los valores todo esto se enseña con el ejemplo, predominan en las decisiones de los directivos y profesores que se interesan porque la educación del establecimiento sea basado principalmente en los valores significativos, siendo estos el eje transversal de la educación, procurando así una educación integral del ser humano.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

La Institución busca poner en práctica modelos que van acordes a su visión y misión como también que responda a la realidad concreta y a la vez que permitan obtener buenos resultados, sin embargo la invitación es para que nuestro proceder sea acorde a las necesidades principalmente de la persona que la misma sociedad necesita hoy y a futuro, por tanto nuestros destinatarios deben ser consientes de ello para que desde su postura asuman y aporten activamente con responsabilidad.

En definitiva liderazgo, es una “acción simbólica”, y consiste en la manera de motivar a los directivos y a toda la comunidad educativa en lograr que se comprometan para cumplir los planes de la institución; dando ejemplo, socializándose con el grupo y escuchando los distintos intereses.

Definir el concepto liderazgo no es tarea fácil. Uno de los más conocidos investigadores en este campo M. B. Bass(1990), manifiesta que es una interacción entre dos o más miembros de un grupo. A menudo requiere estructurar o reestructurar la situación así como las percepciones y expectativas de los miembros. Es por eso que la institución procura que cada uno de los maestros que forman parte de la unidad educativa se conviertan en agentes de cambio, miembros del grupo que influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo; personas cuyos actos afecten de forma significativa a los otros.

“Todo ser humano, es esencialmente un ser necesitado de bienes, valores y conocimientos de trascendencia.” La meta específica y la esencia de la educación es educar en valores; una mera forma de hablar de ellos no sirve mucho, pues se quedaría en un proceso de adoctrinamiento que deja que las personas acepten ciertas ideas que a la larga no da resultado, de ahí que la responsabilidad del maestro en brindar con su testimonio de vida más que con las palabras la importancia de vivir en y con valores pues en la actualidad las personas no sólo tiene mayor necesidad de valores, sino también de alcanzar una comprensión de los valores, de los suyos y de las otras personas.

Con los maestros se realiza estudios en gerencia y se promueve las habilidades de liderazgo y capacitación continua en la encuesta demuestran un porcentaje de

(100%) el mismo que nos recuerda la capacidad de intercalar la práctica, la teoría y reflexión.

Las estudiantes en su gran mayoría reconocen el liderazgo que existe en cada uno de sus maestros con un porcentaje alto (65%) manifiestan que proponen actividades innovadoras para que ellos las desarrollen. Valoran la capacidad de escucha y la forma de hacer que participen en las clases que sean propositivos y dinámicos y no estáticos

Los Padre de familia afirman en un 67 %, que siempre admiran y valoran el liderazgo y gestión de las autoridades. Mientras que un 93% creen apoyar y compartir las responsabilidades y obligaciones de sus hijos con la Institución. Un 100% manifiesta que la educación de sus hijos se basa en los valores y por lo tanto son el eje transversal del área educativa la misma que se debe luchar para que continúen siendo los valores los que determinen o fortalezcan la práctica educativa de cada una de los estudiantes.

Es recomendable establecer, organizar, planificar y determinar acciones concretas en la elaboración del Código de Ética, herramienta muy útil que sirve como medio para aplicar correcciones a su debido momento contando con un documento que legalice nuestro accionar, cada miembro desde su respectivo puesto y lugar de trabajo.

Los miembros de la comunidad educativa cuentan con un conocimiento fundamental sobre la importancia de gerenciar y liderar tomando como referencia y fundamento los valores que provienen desde la misma persona e institución para contribuir en la educación integral a cada estudiante.

El compromiso de cada miembro de la Institución es un claro signo de responsabilidad y optimismo en el actuar educativo con calidad, existe consciencia del valor de prepararse para obtener herramientas que faciliten gerenciar y liderar de forma eficiente y eficaz aportando así a los estudiantes a la sociedad y al mundo entero.

7. PROPUESTA DE MEJORA.

7.1 Título: Elaboración del Código de Ética de la Escuela Santo Domingo de Guzmán.

7.2 Justificación.

La poca práctica de valores en los estudiantes que generan indisciplina y mal uso de las instalaciones, como la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus deberes ha permitido tomar la decisión de proponer la elaboración del Código de Ética, como recurso que nos permita sensibilizar a los docentes, comprometer a los padres de familia y responsabilizar en el cumplimiento del mismo por parte de cada uno de los estudiantes.

EL documento será referente orientador de la Gestión Ética de la Institución. Las disposiciones contenidas en el mismo serán aplicadas en el marco de la gestión institucional a fin de avanzar en la excelencia y en la prestación del servicio educativo.

Orientará la conducta de todos los que conforman la Escuela Santo Domingo de Guzmán en sus relaciones con la ciudadanía, las instituciones, la Congregación, los alumnos, los padres de familia, colegas y consigo mismo, el cual será aplicable para que el Centro funcione sin complicaciones de ninguna especie.

El deseo es que todos quienes conforman la Institución, colaboren en el cumplimiento de la misión como educadores y forjadores del futuro siendo portadores del conocimiento en beneficio del desarrollo personal, cultural, social y educativo de nuestros estudiantes en pro de una sociedad más humana, justa, solidaria, equitativa, libre y responsable.

7.3 Objetivos:

General:

Elaborar el Código de Ética de la Escuela Santo Domingo de Guzmán, como referente de la práctica de valores y principios de cada uno de los miembros que conforman la Institución.

Específicos:

- Organizar Talleres con los maestros para tener una asesoría primeramente teórica y la importancia del mismo, y luego el acompañamiento e iluminación en el desarrollo y elaboración del Documento.
- Lograr el conocimiento, la apropiación y la aplicación permanente de los valores, principios y directrices del Documento: “Código de Ética”, convirtiéndose así en un modelo que rige a todo miembro de la escuela Santo Domingo de Guzmán.
- Propiciar espacios para la reflexión personal y colectiva sobre la importancia y la necesidad de aplicar valores éticos en la práctica educativa como mejoramiento continuo de la gestión institucional.
- Contribuir en la identificación con los valores que propicien una vida digna, justa e igualitaria.

7.4 Actividades

- Buscar un asesor entendido en el tema.
- Redactar los oficios e invitaciones a los docentes, estudiantes y padres de familia que colaborarán y serán parte de las comisiones que se formarán para la elaboración del Documento.

- Desarrollar la primera reunión con todos los miembros que formarán parte del proceso con el fin de socializar el objetivo a ser alcanzado y el compromiso por parte de cada uno de ellos.
- Dar a conocer las fechas de los encuentros que se desarrollarán.
- Análisis de documentación que fundamenten la redacción del Código de Ética.
- Redacción del Código de Ética.
- Revisión y corrección del Código de Ética.
- Presentación del Código de Ética a la Institución.
- Socialización, sensibilización, acogida y aplicación del mismo.

7.5 Localización y cobertura espacial.

Esta investigación se la desarrolló y será aplicada en la Escuela Santo Domingo de Guzmán de la ciudad de Quito, establecimiento mixto que cuenta con 578 estudiantes con un 67% de estudiantes de sexo femenino y 33% de sexo masculino. Ésta escuela cuenta con una experiencia de más de cien años.

7.6 Población Objetivo

- Estudiantes
- Docentes
- Padres de familia
- Colaboradores

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

- Asesores, directores colegas.
- Recurso propios del establecimiento: Internet, Computadoras
- Documentos, libros, foto-copias, revistas, artículos.
- Instalaciones del establecimiento.
- Apoyo económico por parte de Colecturía.
- Comisiones responsables

7.8 Presupuesto.

Para la realización del presupuesto se ha tomado en cuenta las actividades detalladas anteriormente, por lo que hemos determinado que se llevará a cabo la planificación y socialización del Código a través de Seminarios Talleres, a continuación presentamos los gastos en que se incurrirá.

GASTOS DE PERSONAL	HORAS	COSTO/HRS	COSTO TOTAL
Consultor MSc.	20	80	\$ 1.600,00
Lic. Educación	5	50	\$ 250,00
GASTOS VARIOS			
Gastos Legales			\$ 300,00
Logística			\$ 200,00
TOTAL GASTOS			\$ 2.350,00

Fuente: Encuesta.

Autor: María Yaguachi A

La inversión que se hará en esta propuesta es de aproximadamente \$2.350,00, para el financiamiento de la misma, la Institución deberá buscar los medios que faciliten la obtención de recursos económicos, además de la colaboración de los padres de familia a través aportaciones extras.

7.9 Cronograma:

META	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	LOGRO	TIEMPO
•Elaborar el Código de Ética. (Valores)	• Convocar a los coordinadores de áreas y directivos.	Directora de la Escuela. Asesor. Secretaria.	Humanos Tecnológicos Materiales	•Participación del personal docente y administrativo en la	Enero

	<ul style="list-style-type: none"> Realización de Seminarios Talleres 	Comisión ejecutora.	<p>didácticos</p> <p>Económicos</p> <p>Físicos</p>	elaboración del Documento.	
<ul style="list-style-type: none"> Revisión del borrador del Código de Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones periódicas de análisis y estudio del Código de Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesor Directora de la Escuela. Secretaria Comisión del Proyecto. 	<p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Económicos</p> <p>Físicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hacer las respectivas adaptaciones acordes a la realidad de la Institución. 	Febrero
<ul style="list-style-type: none"> Socialización del Documento al personal de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y aprobación del documento. Facilitar una copia del documento a los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesor y Comisiones 	<p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Económicos</p> <p>Físicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Acogida, apropiación del Código de Ética por parte del personal docente y directivos de la Institución 	Marzo
<ul style="list-style-type: none"> Oficializar el documento de forma legal. 	<ul style="list-style-type: none"> Trámites de legalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Directora Secretaria 	<p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Económicos</p> <p>físicos</p>	Contar con un documento legal con sus respectivos indicadores	
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Nombrar una comisión para 	Directora.	Materiales	Regir al personal	Todo el año

	el seguimiento y valoración de resultados.	Comisión.	Económicos Humanos, etc.	docente, administrativo y Directivos bajo normas que permitan un desempeño eficiente propendiendo a una educación de calidad.	lectivo.
--	--	-----------	--------------------------------	---	----------

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Textos:

1. Aaker, D. (2006): Liderazgo de marca. Editorial. Deusto.
2. Badaracco, J. Jr. (2006): Liderando sin hacer ruido. Editorial Deusto.
3. Baguer, Á. (2009): Dirección de Personas. Editorial. Díaz de Santos
4. Chatterjee, D. (2001): *El liderazgo conciente*. España.
5. Chiavenato. I, (2007): Administración de recursos humanos. Editorial. McGrawHill
6. D'Souza, A. (1996). *Manual del Líder*. Bilbao: Sal Terrae.
7. Dominicas, C. d. (2004). *Proyecto Educativo Provincial*. Quito.
8. Gálvez, A. J. (2004): *Gestión Educativa*. RIL Editores.
9. García. R, M. (2003): Técnico en Gestión, Equipo editorial.
10. Guillen. P, M, (2008), *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*, Editorial Pearson.
11. Guzmán. C. S. (2010). *Plan Operativo Anual*. Quito.
12. Gutierrez. E, (2010): Competencias Gerenciales. Ediciones, Ecoe.
13. Greenleaf. R, (1977): Liderazgo de servicio, p .15. Editorial Paulist Press
14. Hesselbein, M. y Berckhard, R. (2003): *El líder del future*. The Drucker Foundation, Deusto. Colección Grandes Gurús.
15. Hyadon. (2003). *Enseñar valores un nuevo enfoque* . Morata. SL.
16. Lowney. C, (2003): *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Editorial Norma.
17. Mark. T,(2007): *El directivo perfecto*. Gestión 2000.
18. Martí. E, (2008): Todos somos líderes. Urania, p 73-76
19. Mateo, J. y Valdano, J. (2005): *Liderazgo*. Editorial: Aguilar
20. Martí, J. (2005). *Yugo y estrella*. libresa.
21. Keating, R. (1982). *The Leadership Book*.
22. Kotter, J. (2004). *¿Qué hacen los líderes?* España: Gestión 2000.

23. Krutch, J. W. *Valores*.
24. Peter, S. R. (1999). *Cómo Liderar*. McGrawHill.
25. Roberth. K, (1982): *The Leadership Book*. P13
26. Rodriguez. M, (1998): *Liderazgo. El manual moderno*, p 74
27. Ruiz. M, (2008). *¿Para qué sirve un líder?* Bogotá: Díaz de Santos.

8.2. Revistas:

28. ALVAREZ, L. Educación y Gestión. En : *Sinite* v 31 n.94; p 316
29. GONZALEZ, L. Sobre la participación en la gestión de los centros. En: *Razón y fe*. V 194, n.944-5; p 187-192
30. MARQUIEGUI, A. (1997): Evaluación de la gestión de un Centro Educativo en clave de animación. En : *Educación hoy*, Bogotá. D.C p 57- 82.
31. KAPLUN, M. (1998): Periodismo cultural. La gestión cultural ante los nuevos desafíos. p 27.
32. SANCHEZ, S. (2004): Gestión Educativa. En: *Educación hoy*, v. 33 n 160; Bogotá D. C , p 32-37
33. SARABIA. (1992). (s.f.). *Razon y Fe* , 189.
34. VACCARO, L. (1992): Gestión y supervisión de la enseñanza media. En: *Persona y Sociedad*. Chile. v.6, n.03-04 p.64-71
35. VARIOS, Sin educación no hay transformación, *Sal Terrae* v 92/1 n 1074 Año 2004, p 65
36. Varios. (2003). *Persona y Sociedad*. 64-71.
37. Varios. (2004). Sin educación no hay transformación. *Educación hoy* , 65.
38. VEAS Carlos. Gestión de Centros Educativos. En: *Educación hoy*, v. 33 n 160; (Bogotá D. C , 2004) p 17
39. Veas, C. (2004). Sin educación no hay transformación. *Educación hoy* ,19.

8.3 Internet:

- <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1350/1373.ASP>
- <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>
- <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>
- <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>
- http://www.csi.sif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/visitaense/n7v3/clima.PDF
- <http://www.chiavenato.com/publicacoes/gestion-del-talento-humano-721.html>
- <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/>
- <http://www.educacionenvalores.org/spip.php?rubrique212>

9. APÉNDICES

9.1 ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

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

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles)

.....

2. 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)

.....

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

5. 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 (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	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			

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

Nro	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			

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

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

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

Nro	Se encuentran en la institución	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?)			

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

Nro	Se encargan de:	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			

11. 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 (____)

12. 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 ()

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

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

9.2 ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. 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 una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el			

área académica			
DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .			

9.3 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 tres posibles respuestas:

CA Sí 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 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:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

De los Padres de familia

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Blancos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Institución educativa cuenta con una buena administración, organización y gerencia por parte de la Directora								
2. Admiro y valoro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.								
3. La Directora demuestra liderazgo, gestión en la actualización del personal Docente, en crear espacios, talleres, clubes para el desarrollo de las diferentes habilidades de los estudiantes.								
4. La Directora gerencia, promueve actividades en donde haya una integración y participación con otras instituciones educativas.								
5. Se aprecia un ambiente de armonía, respeto, acogida entre la Directora y los Profesores.								
6. La Directora atiende y acoge amablemente a los Padres de Familia, estudiantes y está dispuesta a brindarle información necesaria.								
7. La escuela promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural para los PP.FF.								
8. Los maestros utilizan materiales didácticos, innovadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.								
9. En la Institución se ayuda a fomentar los valores religioso y promueve otros más en las niñas y niños.								
10. La Directora, organiza charlas, conferencias, para los Padres de Familia y con el fin de promover en los hogares un ambiente de armonía para el buen crecimiento de las niñas y niños.								

11. Conozco los deberes y derechos como Padre de Familia de la Institución.								
12. Comparto responsabilidades y obligaciones con la Institución.								
13. Participo en la toma de decisiones para cambiar metodologías en la enseñanza-aprendizaje.								
14. Los estudiantes se sienten a gusto, contentos, felices de asistir a la Escuela.								
15. Nos informan periódicamente sobre el rendimiento académico de nuestros hijos/os (mensual o trimestral)								
16. Los estudiantes que tiene dificultades de conducta o de aprendizaje son acompañados por la psicóloga de la Institución								

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS

Le pido comedidamente de respuesta, a las siguientes preguntas:

1 ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

2 ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

3 ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

4 ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

5 ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

6 ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

7 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

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

9 ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

10 En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

EL MUNDO NECESITA DE LÍDERES

*Que no puedan ser comprados;
cuya palabra sea su compromiso;
que pongan la honradez por encima de la riqueza;
que tengan opinión y fuerza de voluntad;
que sean mayores que su vocación;
que no huyan de los riesgos;
que no pierdan su individualidad en la multitud
que sean honestos en las pequeñas y grandes cosas;
que no asuman compromisos sobre lo que está mal,
cuyas ambiciones no estén acordes con sus propios deseos egoístas;
que no digan “haga eso, porque todo el mundo lo hace”,
que sean sinceros con sus amigos al dar buenas o malas noticias
en la adversidad u en la prosperidad;
que no consideren la astucia y la picardía
como las mejores cualidades para llegar al suceso;
que no se avergüencen ni teman permanecer
del lado de la verdad,
sin agredir a la mayoría, que sepan decir “no con énfasis, igual cuando
el mundo entero dice “sí”*

Autor. Anthony D`Souza