



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema : “Implementación de un Manual de normas y procedimientos en liderazgo, gestión educativa y valores en el Colegio J.A. Comenios”

Tesis de Grado

Autor:

Cevallos Arévalo Lucía del Carmen

DIRECTOR

Zaldumbide Andrade Wilson René , Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Magister

Wilson René Zaldumbide A.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “ Implementación de un manual de normas y procedimientos en liderazgo, gestión educativa y valores en el Colegio J.A. Comenios” realizado por el profesional en formación Cevallos Arévalo Lucía del Carmen, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como en el contenido por lo cual me permito autorizar la presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre del 2012

.....

Msc. W. René Zaldumbide A.

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Lucía del Carmen Cevallos Arévalo, declaro ser la autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

.....

Lucía Cevallos Arévalo

CI : 1704590148

DEDICATORIA

A mi esposo, que ha compartido conmigo
la ardua tarea de educar a niños y jóvenes,
a mis hijos y familia,
a los docentes y colegas directores
que llevan la enorme responsabilidad de conducir a la niñez y
juventud por los caminos de la excelencia,
y a la educación de mi querido país.IV

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia,
a alguien que me acompaña siempre
desde el infinito,
a todas las personas que
han estado a mi alrededor
en estos años de docencia, y
a los niños y jóvenes de mi país.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
INDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	12
2.2.1. Concepto	12
2.2.2. Tipos	15
2.2.3. Características	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	20
2.4. Los valores y la educación	23

3. METODOLOGÍA	29
3.1. Participantes	29
3.2. Materiales e Instrumentos	33
3.3. Método y procedimiento	33
4. RESULTADOS	35
4.1. DIAGNÓSTICO	35
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se Evidencia la gestión en liderazgo y valores.	35
4.1.1.1. El manual de organización	35
4.1.1.2. El código de Ética	36
4.1.1.3. El plan estratégico	36
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	37
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	37
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	38
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	39
4.1.2.1. Misión y visión	39
4.1.2.2. El Organigrama	41
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	42
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores	46
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores	46
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores	47
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores	48
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores	48

4.1.3. Análisis FODA	49
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	49
4.4.2. Oportunidades y amenazas	51
4.1.3. Matriz FODA	52
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	53
4.2.1. De los directivos	53
4.2.2. De los profesores	64
4.2.3. De los estudiantes	69
4.2.4. De los padres de familia	72
4.2.5. Matriz de problemáticas	75
5. DISCUSIÓN	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	83
7.- PROPUESTA DE MEJORA	85
8. BIBLIOGRAFÍA	92
9. APÉNDICES	94

TABLA 1 Personal directivo por sexo y edad	30.
TABLA 2. Personal docente por sexo y edad	30
TABLA 3. Personal docente por títulos	31
TABLA 4. Personal administrativo y servicios	31
TABLA 5. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad	32
TABLA 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en El Centro educativo	54
TABLA 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño De la organización.	54
TABLA 8 Las tareas de los miembros de la institución y el manual De normas	55
TABLA 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	55
TABLA 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver Conflictos	56
TABLA 11 La administración y liderazgo del centro educativo promueve	56
TABLA 12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.	58
TABLA 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar.	59
TABLA 14 Organismos que integran la institución	60
TABLA 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de profesores	61
TABLA 16 Los departamentos didácticos y sus acciones.	62
TABLA 17 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	63

TABLA 18 Material de planificación educativa	64
TABLA 19 Resultados de las encuestas a docentes	65
TABLA 20 Resultados de las encuestas a estudiantes	69
TABLA 21 Resultados de las encuestas a padres de familia	72

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo deberá determinar los roles importantes que desempeñan los líderes educativos en la construcción y ejecución de los planes estratégicos y operativos, porque interpretan la acción del líder en el campo de la educación.

El Colegio Particular J.A. Comenios permitió conocer la realidad institucional desde adentro, desde distintas perspectivas de sus actores, dando un claro concepto de las principales bondades y problemas existentes, se realizó el diagnóstico institucional en relación a gestión, liderazgo y valores, llegando a conclusiones y recomendaciones que orientarán la solución a los problemas presentados.

La Propuesta de mejora propone realizar los correctivos necesarios dentro de la institución desde algunos ámbitos, el objetivo claro es elevar la calidad de la educación, a través de la elaboración y aplicación de un manual de normas y procedimientos, mucho dependerá de la apropiación de la propuesta para que este trabajo contribuya de manera positiva a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones, en el trabajo por equipos, mediante la utilización de técnicas de gerencia educativa, de capacitación docente, e integrar los valores personales e institucionales al quehacer educativo cotidiano.

1. INTRODUCCIÓN

Una institución educativa es una organización compleja donde existen gran cantidad de factores que con una excelente gestión educativa, con un eficiente liderazgo, se puede promover la solución de conflictos y las mejores soluciones pertinentes y oportunas para mantener la dinámica que se requiere para brindar un servicio educativo de calidad.

El ejercicio del liderazgo es una tarea clave de los directivos institucionales pues de ellos depende el involucramiento de sus actores, en el Colegio J.A. Comenios, su liderazgo mantiene aun rezagos conductistas, no se da apertura a nuevas formas gerenciales de conducción, el plantel se maneja con aspectos de empresa educativa pero no se han actualizado en los nuevos sistemas de educación que están evolucionando permanentemente, más centrados en los trabajos en grupos y en una responsabilidad compartida.

En el presente año 2012 la institución ha logrado completar su proyecto de bachillerato y para ello debió cumplir con todas las disposiciones del Ministerio de Educación, donde como punto importante estuvo el tener en marcha el Proyecto Educativo Institucional, razón por la cual los directivos buscaron personas idóneas que lo elaborarán, este proyecto es un documento técnico muy bien estructurado pero presenta deficiencias principalmente en la parte que corresponde a los orgánico – funcional, ya que no fue consensuado por todos sus miembros.

Los sistemas educativos en la actualidad han ido cambiando y hoy se da mayor importancia al conocimiento, con frecuencia y de manera técnica se evalúan a estudiantes a través de pruebas de habilidades lingüísticas, razonamiento matemático y cultura general, y depende de la preparación que hayan recibido en las instituciones y en especial hayan dado los docentes para que el colegio tenga su prestigio a través de estudiantes que aprobaron las pruebas del Senecyt, en esta oportunidad el 50% de estudiantes del colegio investigado lograron ingresar a las universidades públicas, hecho que debe hacer reflexionar a los directivos y a todo el personal docente sobre la calidad de la educación que se está brindando y que aspectos hay que mejorar sin discusión alguna.

Es por ello que al proponer a sus directivos este proceso de investigación sobre gestión educativa, liderazgo y valores, comprometiéndonos a compartir los resultados y estructurando una propuesta que daría solución eficaz de mejoramiento integral, fue aceptada con la mejor expectativa, ya que ellos reconocieron la importancia de este trabajo, siendo que han transcurrido 17 años de su labor educativa sin evaluar globalmente a la institución desde su gestión hacia el interior y hacia su entorno, realizando un verdadero diagnóstico donde se

analicen y deduzcan los problemas más relevantes que afectan a los diferentes componentes de gestión, que mediante una intervención planificada redundará en el mejoramiento de la calidad de la educación, en su imagen progresista, como una institución de futuro con solvencia en valores y con el involucramiento de todos sus miembros.

Comprendiendo la importancia de ésta investigación, se tuvo el apoyo de todo el personal directivo, administrativo, docente, estudiantes y padres de familia del Colegio J.A. Comenios quienes dedicaron el tiempo necesario para permitirnos aplicar los instrumentos de investigación como las encuestas, se requirieron los documentos institucionales para su análisis, en un momento inicial hubo un limitado acceso a esta información pero luego el Sr. Rector, con amabilidad, facilitó que se apoye permitiéndonos llegar a esos documentos, donde con respeto y prudencia se pudo constatar la gestión educativa que se estaba aplicando en este colegio.

Para la realización de ésta investigación fue un apoyo muy importante el Sr. Director de la Tesis Msc. René Zaldumbide quien es sus orientaciones motivó permanentemente la consecución de los objetivos propuestos, guió técnica y objetivamente el trabajo de investigación que debía realizarse, quien apoyado por las guías didácticas de grado I y grado II de la autora Dra. Mariana Buele Maldonado, emitidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, constituyeron la malla estructural del trabajo que facilitaron la tarea de investigación sobre la cual se ha trabajado con gran responsabilidad y empeño. La gran limitación encontrada realmente ha sido el tiempo ya que por motivos ajenos se ha cumplido las fases de la investigación en muy corto tiempo y el trabajo ha sido amplio pero muy satisfactorio porque ha permitido conocer más sobre gestión educativa, liderazgo y valores.

Durante el proceso de la investigación se ha verificado el cumplimiento del objetivo general propuesto:

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

Así como de los objetivos formativos:

“Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven profesionales en estudios de postgrado”

“Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo”

Con este criterio se llegó a las siguientes conclusiones:

La gestión pedagógica institucional se encuentra bien encaminada bajo los principios gerenciales de la educación, partiendo de un diagnóstico busca potencializarse dentro de su comunidad y del entorno geográfico.

Las autoridades mantienen un liderazgo de carácter autoritario, que se manifiesta en la toma de decisiones en forma unilateral y centralizada, lo que hace que el personal docente no se involucre y exista falta de compromiso entre sus miembros.

Existen falencias en la administración y liderazgo de la institución en lo referente al trabajo por equipos, porque no existe delegación en la toma de decisiones provocando desinterés en producir un trabajo eficiente.

El personal docente requiere de capacitación profesional continua ya que no existe innovación ni cambio en las formas habituales de escolarización.

El Colegio tiene un Manual de Funciones estructurado, sin embargo no existe delegación en la toma de decisiones en pocos casos son tomadas en cuenta las opiniones de los docentes y es desde la dirección que se dan las disposiciones.

La institución cuenta con un Proyecto Educativo técnicamente elaborado donde se aprecia que la misión y la visión están bien definidas de ahí se desprenden los demás documentos de planeación.

Se deben implementar acciones de cambio e innovación en la metodología de enseñanza aprendizaje hacia la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

La comunicación no es efectiva entre los miembros de la institución, pues desconocen los proyectos que se aplican.

Se requiere incorporar dentro del quehacer educativo la educación en valores para docentes, estudiantes y a través de ellos a los padres de familia y a la comunidad.

Una vez concluida la investigación se realizó la propuesta de mejora que servirá para realizar ajustes y correctivos al accionar de sus actores y de los procesos, con miras de actualización y de enrumbar la institución hacia una de categoría excelente, como aquellas que tienen la certificación 9001 por poner en marcha el

trabajo por procesos, el interés es que la institución dé una educación de calidad para su comunidad y para el país. Ello se logrará al “elaborar e implementar un Manual de normas y procedimientos en liderazgo, gestión educativa y valores en el Colegio “ J.A. Comenios” mediante un modelo para gerenciar procesos que optimicen la calidad de los servicios educativos”

Para su cumplimiento se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Lograr la eficiencia administrativa a través de la aplicación del manual de procedimientos en ésta área.

Actualizar a los docentes en técnicas de liderazgo y metodologías activas de enseñanza aprendizaje.

Establecer modelos de trabajo mediante procesos definidos en la gestión educativa de la institución.

Implantar reglas en la convivencia institucional donde se apliquen los valores como aspecto primordial y relevante.

Mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Logros que serán monitoreados para su verificación y cumplimiento.

Se espera que este trabajo sea en beneficio de todos los líderes y gestores educativos ya que en sus manos está el mejoramiento educativo, y a través de la lectura de ésta tesis se pretenderá aclarar y orientar de mejor manera su desempeño frente a sus instituciones educativas, por el bien de la educación y nuestro país. Se pone a consideración este trabajo.

2. MARCO TEORICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Gestión educativa, términos sobre los que existe un amplio debate etimológicamente gestión viene del latín gesto = acción de llevar a cabo, realización de las acciones oportunas para conseguir el logro de un asunto o un deseo, en ocasiones se identifica con la gestión docente o administración educacional. Sin embargo va más allá, ya que se enmarca en el proceso de desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se oferta, apoyado por el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

Considera fundamental orientarse hacia una gerencia integral que consista en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. La estrategia para saber dónde vamos y cómo lograrlo eficientemente y la cultura para armonizar la organización y animar a su gente(Jean Paul Sallenave 2002).

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*".

La gestión educativa debe enmarcarse en un trabajo desde adentro atendiendo a las necesidades e intereses de sus actores, de estudiantes, de docentes, de padres de familia y de la comunidad donde se desenvuelve, en pos de un modelo de país ético, con valores, participativo, solidario y con una cultura de paz.

La Gestión Educativa se la puede apreciar en tres dimensiones: La gestión pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cada una con sus propios objetivos, pero entrelazados para cumplir con la misión de educar con calidad, va relacionado con el servicio educativo que brindan las instituciones educativas es ahí donde se definen los objetivos institucionales, las

propuestas de acción , las prioridades en la administración de recursos, se definen acciones para extraer las ventajas del futuro, se consideran las oportunidades, las amenazas del medio en que está inmerso así como los logros y sus problemas.

Llevar adelante una eficiente gestión educativa es un reto, un compromiso, un desafío y una gran responsabilidad compartida por la comunidad educativa, con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo.

Las nuevas innovaciones en educación han dado más significado a la imagen de la institución educativa como el espacio donde ocurre el proceso educativo y por lo mismo el lugar donde se concretan actividades tan diversas como: la aplicación de estrategias y metodologías de enseñanza aprendizaje, la atención a la diversidad, la capacitación de docentes, la medición de la calidad educativa, la evaluación de los resultados del aprendizaje, la referencia a estándares, estos aspectos y más deberán ser llevados y coordinados por los gestores educativos quienes deberán tener capacidad especiales de líderes educativos que propicien una gestión integral de organización abierta caracterizada por el fortalecimiento de procesos sistemáticos de trabajo de tal manera que se pueda avanzar en el cumplimiento de la misión y asumir nuevas responsabilidades.

La gestión educativa se la puede definir como un modelo administrativo, participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

Una buena gestión educativa garantiza el éxito en la organización escolar y en la calidad de educación, la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro.

2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa

La importancia de realizar una gestión educativa eficiente radica en su producto, ya que las autoridades institucionales requieren consolidar y asegurar la supervivencia de las instituciones por tanto sacar a flote todo el proceso administrativo que requiere tener su soporte en la organización educativa y en los diferentes equipos de trabajo que son quienes realizan las diferentes tareas en

tres procesos planificación, ejecución y control, la gestión educativa es la vía de mejoramiento de la educación de un país.

Mucha importancia adquiere la Gestión educativa al ser expresados como indicadores como el programa de mejoramiento que lleva el Ministerio de Educación del Ecuador, paso fundamental para mejorar la calidad educativa. Los equipos directivos son actores claves en los procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo desde su perfil de asesoría y auditoría, apoyada por el funcionamiento del equipo docente quienes proponen el diseño, desarrollo y evaluación de nuevas propuestas de enseñanza consensuadas mediante un plan de mejora.

Mediante la gestión educativa se debería apoyar e impulsar los procesos de mejoramiento de la institución educativa y de la práctica docente, elaborar el diagnóstico de la innovación pedagógica, orientar las actividades de innovación y cambio educativo, detectar los requerimientos técnico – académicos para la formación y desarrollo profesional, orientar e impulsar las relaciones con la comunidad, ofrecer apoyo y ayuda a la institución educativa de manera directa, y arbitrar las medidas y mecanismos para que la institución educativa encuentre la asistencia que necesita.

Para ello es necesario realizar el diagnóstico institucional de una manera técnica y con los resultados que arroje, toca identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas, es fundamental enfocarse en problemas que tengan mayor incidencia y posibilidad de ejecución, y no confundir con factores externos que no podemos solucionar, además contar con las fortalezas de la institución, todo ello implicará planificar un cambio positivo en las instituciones educativas.

En la gestión educativa cobran gran importancia los procesos de planificación, organización, ejecución y control. Una vez priorizados los problemas se establecen las metas a alcanzar, es decir las nuevas situaciones a las que se desea llegar, para ello se planifican acciones concretas para caminar hacia esas metas con plazos de tiempo claramente definidos, en la planificación constará con claridad el cómo, el por qué y el para qué lo ejecutamos, se especificarán los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, los responsables quienes toman la iniciativa, quienes participan y cuáles son sus reales responsabilidades y de hecho cuándo y quiénes son los que rinden cuentas; este proceso debe tener un seguimiento permanente, y reajustes necesarios para enfocar las metas que deben estar presentes cada momento, al paso del tiempo pertinente se evidenciarán las situaciones de cambio en los actores educativos, aspiración de éxito de una correcta gestión educativa.

La comunidad admira a la institución educativa que en todo momento responde apropiadamente a ella, demostrando trabajo, competitividad, reconoce su progreso, sus ideas innovadoras, su avance, así se crea un ambiente de participación global y empoderamiento, permitir la participación de la comunidad con ideas, trabajo mancomunado y críticas constructivas, es favorecer la comunicación que debe ser eficiente entre todos sus actores para beneficio de la institución.

2.1.3. Tipos de gestión

Dentro de las instituciones educativas existe su identidad marcada por el tipo de gestión educativa que se realice existen gestiones de aprendizaje corporativo, educación de calidad, aprendizaje y conocimiento, valores , gestión social, pero al hablar de tipos de gestión vamos a referirnos a las internas que tienen que estar relacionadas para producir un efecto positivo, entonces nominaremos a la gestión administrativa, a la gestión pedagógica, a la gestión financiera y a la gestión comunitaria.

- Gestión administrativa

La gestión administrativa que se refiere a la estructuración o construcción de la institución u organización es similar al inicio de una célula, luego los tejidos, y los órganos hasta constituir un ser en toda su plenitud funcional, así es la conformación y organización administrativa todos sus elementos son absolutamente necesarios, con funciones propias o específicas pero a la vez forman un proceso integral que desarrollan actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, para lograr los fines propuestos pasa por varias etapas : Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Dentro de la planeación se deberá partir de varias preguntas básicas como son ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente, de allí partirán cronogramas, recursos, funciones, organigramas y otros, se establecerán propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, la planeación propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos, maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.

La organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales un grupo de personas persiguen metas comunes, abarcará la división de trabajo de acuerdo a jerarquización, descripción de funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia; luego la departamentalización que divide y agrupa las funciones y actividades en unidades específicas y la coordinación que es la

sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la efectiva comunicación, se enfocará en la toma de decisiones apropiadas, luego de un análisis de la problemática, integración de su equipo colaborador, motivación constante y compleja que logra la ejecución del trabajo, y la supervisión que consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que realicen las actividades adecuadamente.

El proceso de control determina lo que está llevándose a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, para ello se deben establecer los estándares, medir los resultados, corregir y retroalimentar.

- Gestión pedagógica

La gestión pedagógica es la responsable de proponer los lineamientos de la política educativa en todos los niveles y modalidades que están bajo la administración del Ministerio de Educación, que corresponde al nivel MACRO es de ésta instancia que se define, se articula, monitorea y evalúa la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa, diseña planes y proyectos a poner en práctica, presta asesoría pedagógica a las instituciones para la correcta ejecución de la política educativa, constituye además el conjunto de leyes y reglamentos que contempla la Ley Orgánica de Educación, sus disposiciones, acuerdos e instructivos y el control directo del cumplimiento de los mismos, viene luego el nivel MESO que compete a la Institución Educativa donde la gestión pedagógica se enmarca dentro de un Proyecto Educativo estableciendo perfiles de salida y estándares para ir midiendo su avance, es además el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual, estos planes tienen la finalidad de observar, seguir y evaluar los factores que podrían afectar la calidad de la educación, identifican y promueven investigaciones de carácter pedagógico, y el nivel MICRO que corresponde a la labor del docente dentro del aula quien propicia el uso de nuevas tecnologías de enseñanza, la participación comunitaria, métodos y estrategias de enseñanza, uso de los recursos didácticos y los instrumentos, del modelo curricular y técnicas evaluativas. La aplicación del currículo establecido, ser el mediador pedagógico hacia un aprendizaje significativo, que conlleve a la consecución de los objetivos educativos gradualmente, desde niveles operativos elementales hasta llegar a cumplir los perfiles establecidos.

Situarse en el plano pedagógico dentro de la práctica educativa supone la existencia de un conjunto de condicionamientos institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas formales del poder político, para llevar a efecto su gestión pedagógica gubernamental.

- Gestión Financiera

La gestión financiera o la gestión de movimiento de fondos influye en todos los procesos que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero sea físico o a través de cheques o tarjetas, ésta gestión convierte la visión y misión en operaciones monetarias, la determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa, la consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa. La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad; el análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa. La organización de la gestión financiera depende de La forma que adopta la estructura de una empresa de acuerdo con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o gerente administrativo-financiero. El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de *Tesorería*, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de Tesorería depende la de Cobranzas, donde se producen todos los ingresos. También suele haber un área de presupuesto financiero o Control presupuestario, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y, las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el presupuesto financiero, que forma parte de un sistema más amplio denominado sistema presupuestario. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

- Gestión Comunitaria

La gestión comunitaria es un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientada a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos. Considerado como un campo de acción propia de las autoridades locales, quienes deberán mediar, alcanzar consensos y coordinar objetivos e intereses de la comunidad con los de la institución educativa,

Con presencia eventual o permanente en el ámbito local. Estas actividades no son sencillas considerando las características de las instituciones, lo efímero de la presencia de éstas en las comunidades y la incertidumbre que provoca el burocratismo a lo que se ha de agregar las opiniones y actitudes contradictorias y en ocasiones conflictivas derivadas de las tendencias locales en sus diferencias sociales, políticas y religiosas.

El objetivo fundamental de la institución educativa en relación a la gestión comunitaria es orientar y garantizar la conformación familiar, preservar su organización y buscar mecanismos de interrelación social con la comunidad, educar a la población a través de sus hijos con la implementación de proyectos beneficiosos para ellos, las condiciones de relación con autoridades locales no existe en libros se da por sentirse parte de la comunidad, sentir sus necesidades, cumplir con sus intereses y apoyar sus requerimientos convirtiéndose en elemento activo y participativo de su problemática. Una institución educativa constituye el eje fundamental de una comunidad ya que a través de la educación se busca transmitir los principios del Buen Vivir, generar una identidad territorial y construir una sociedad más participativa y solidaria.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto:

“La relación de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”, ese es el concepto que nos da el autor Richard L. Dalf.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

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

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder, las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.

El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

Liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección más de lo que ella posibilite.

El líder/lidereza pedagógico/a, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros – sobre todo a formarse culturalmente - como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Por consiguiente, el auténtico maestro–líder es un timonel, un catalizador, un facilitador –un agente del aprendizaje–, pero no su causa primera. El énfasis de la

enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados. El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y

abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento. En otras palabras, tenemos que estar dispuestos a olvidarnos de la vida que hemos planeado, para poder tener la vida que nos espera. Debemos despojarnos de nuestra vieja piel para poder tener una nueva.

2.2.2. Tipos de Liderazgo:

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características.

- Liderazgo Autoritario:

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

- Liderazgo Complaciente

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

- Liderazgo por Conveniencia

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

- Liderazgo Independiente

Este tipo de líder se caracteriza por ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en la organización ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

- Liderazgo Comprometido

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

Estilos de liderazgo

Algunos teóricos del liderazgo tales como Stephen Robbins, Anthony D' Sousa, Ferd Fiedler consideran que el estilo de liderazgo en ocasiones es fijo y en otras es flexible . Este enunciado se hace en relación con el modelo de contingencia de Fred Fieldler que indica que” desde la teoría de los grupos eficaces depende del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los colaboradores y la medida en la cual la situación da el control y la influencia al liderar((Robbins 1998) Así se considera que las dos posturas son válidas ya que de éstas dependerán de la personalidad del líder y la de ajustar su estilo a las situaciones de cambio que se presenten en la organización.

Existen algunas interrogantes y dudas sobre los líderes si nacen o se hacen, si depende de sus características físicas, si son introvertidos, extrovertidos o carismáticos. Esto es lo que la mayoría de psicólogos pensaban hasta que los científicos sociales del modernismo comenzaron a hacer del liderazgo un tema de

estudio y de investigación. El Dr. Miguel Ángel Cornejo y Anthony D'Sousa han realizado varios estudios al respecto tanto en el campo académico como en la práctica con el fin de clarificar un tema tan importante en la vida de las organizaciones y lo que pudieron observar es que las principales capacidades y habilidades de un líder se pueden aprender demostrando que la educación es mucho más importante que su don natural siempre y cuando el involucrado esté dispuesto al aprendizaje, al conocimiento, al cambio de hábitos y a incorporar nuevas conductas.

Stoner, Cornejo, Robbins y D'Sousa consideraron que las teorías del liderazgo que evidencia una relación situacional son: la teoría de la atribución de liderazgo, el liderazgo transaccional, transformacional o carismático, auténtico, lateral y el visionario. De acuerdo con ello es necesario analizar éstas teorías como apoyo en la gestión de directivo educativo.

- Liderazgo transaccional:

Los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

Encaminar y motivar es uno de sus objetivos, tienen bien planteadas sus metas e inspiran a sus seguidores a difundir sus ideas que permitan mejorar y acelerar la toma de decisiones.

Reconoce los logros de los demás y los recompensa por los logros obtenidos ya sea de carácter personal o institucional.

En ocasiones evita la toma de decisiones personal porque considera que en grupos se puede obtener mejores resultados, pero si mantiene una dirección pasiva será un limitante para el crecimiento de la institución.

- Liderazgo transformacional o carismático:

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Cuenta con la aceptación de todos porque inspira confianza entre sus seguidores a diferencia de sus contrapartes. Se siente comprometido con la visión e ideología de la institución.

Tiene claro cual es su visión y hacia donde quiere ir y aplica cambios radicales.

- Liderazgo auténtico:

Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

- Liderazgo lateral:

Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

- Liderazgo visionario :

Conley dice que una visión existe cuando los miembros de una organización comparten un acuerdo explícito sobre los valores, creencias, propósitos y metas que podrían guiar su conducta. De manera más simple, él llama a esto "una brújula interna." Thomas Sergiovanni (1994) caracteriza la visión como una "plataforma educativa" que incorpora las creencias de la escuela acerca de las metas preferenciales, métodos y atmósfera, de este modo, creando una 'conciencia comunitaria' que establece normas de conducta. Kathryn Whitaker y Monte Moses (1994) llaman a esto 'una declaración inspiradora de un sueño convincente, acompañado de un claro escenario de como esto será logrado'. Una buena visión no solo implica metas valiosas sino que además que se extienden para todos en el colegio.

La institución educativa debe tener muy clara su visión es decir a donde se quiere llegar y cómo se va a lograr por tal motivo sus líderes deben comprometerse con esa visión para lograr el mejoramiento continuo en el desempeño de funciones de cada uno de sus miembros.

Partiendo de estas premisas el líder visionario en el campo educativo puede ser de gran utilidad ya que no solo el carisma es el relevante del liderazgo sino también la visión realista lo que le permite manejar de mejor manera la toma de decisiones.

2.2.3. Características

Las características del líder educativo son incontables, especificaremos las siguientes:

Debe ser visionario, tener un sueño convincente, acompañado de un claro escenario de como esto será logrado. Se dice que las organizaciones avanzan cuando tienen una visión clara, creando una sinergia entre lo real y lo ideal, inspirando a las personas a trabajar juntas para conquistar el sueño.

Se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

Es una persona de acción, no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha valientemente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

Es brillante, sobresale, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos.

Tiene carácter: no se intimida ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por lograrlas.

Es un gran comunicador: otra cualidad que caracteriza son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera inspiradora.

Convincente: es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. Demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Exigente: muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Carismático: El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico tiene un magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo.

Es una persona Honesta: Tiene unos elevados valores éticos y morales que son fundamentales para que se mantenga como líder

Cumplidor: tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple

Coherente: tiene que vivir aquello que predica. Tiene fuerza moral.

2.3. Diferencias entre directivo y líder:

Generalmente las personas asumen que un directivo, por defecto, es un líder. En la realidad existen muchas características que diferencian a uno de otro, pues un líder y un directivo suelen desempeñar distintos papeles dentro de una organización.

1. Un líder y un directivo pueden distinguirse, claramente, en que el líder recibe el poder de sus seguidores, mientras que el directivo recibe el poder que le otorga su jefe inmediato o la organización a la que pertenece.

Los líderes suelen poseer carisma, que genera que las masas se sientan atraídas ante esas personas. Es por esto que, el carisma se convierte en su gran ventaja por sobre el directivo. Por su parte, el directivo, al ser designado por su jefe o por su organización suele ser cuestionado en cuánto al carisma.

2. En el concepto básico de gerencia, el manager, directivo se desarrolla como un gestor. Se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No toma iniciativas y tiene una visión parcial de lo que ocurre en el empresa, no toma riesgos, ni promueve la mejora continua, pues teme que las cosas se salgan de las normas ya establecidas.

El líder actual se caracteriza por tener una visión más general, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida. Prefiere la eficiencia, sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de cada miembro de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados. Además, acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

3. Se puede diferenciar a los líderes de los directivos en que cuándo un líder abandona una empresa sus seguidores van detrás de él o reaccionan de forma negativa frente al abandono. Mientras, cuando un gerente o directivo se va, los trabajadores le hacen una despedida y le desean lo mejor.

4. Los gerentes y directivos crean planes, planifican y presupuestan. Ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos,

mientras que los líderes establecen direcciones (visión) que implican ruptura, adoptan riesgos, ven a largo plazo y usan razonamientos inductivos.

5. En lo que respecta a la organización de la empresa, los gerentes y directivos se preocupan de organizar y asignar personal. Toman de decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados. Los líderes se encargan de involucrar a partir de un proceso de comunicación, para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.

6. En cuanto a los resultados obtenidos, los gerentes y directivos estabilizan, controlan y resuelven problemas. Dosifican energías e intentan evitar los malos resultados para estabilizar. Por el contrario, los líderes motivan, transmiten energía e intentan que las cosas mejoren

En conclusión podemos decir que en la actualidad frente a las instituciones educativas debemos tener un líder y no un directivo o gerente que sólo da órdenes sino más bien alguien que colabora para emitir criterios y formar ideas unificadas entre todos sus miembros. Sinteticemos en el siguiente cuadro.

Citarémos algunos pensamientos del Dr. Francisco Morán Márquez sobre el líder:

“ El líder aguarda con calma el ataque y espera el momento propicio para vencer”

“ El líder debe tener un alto nivel de conciencia social y moral “

Además señala las 7 “S” del líder educacional:

“Sabiduría, sagacidad, seguridad, serenidad, servicio, sensatez, seriedad.”

“El líder sabio y prudente mide sus palabras”

“El lenguaje pacífico del líder genera armonía y amistad entre los miembros de la colectividad”

Líder es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad y prestigio, ejerce influencia sobre los miembros el grupo, institución o colectividad y los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados : el éxito y el triunfo de sus ideas positivas.

Tabla 1. Diferencias entre directivo y líder

Directivo	Líder
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El carisma es institucional y se traspasa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carisma, simpatía, empatía, acción pluralista, poder mágico de conocer a los

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene esquemas de trabajo para optimizar recursos. ▪ Fija en su conciencia lo que desea conseguir. ▪ Planificador, estrategia y táctico ▪ Impone ▪ Inspira temor ▪ Predica con palabras ▪ Prepotente ▪ Responde en plazos estrictos ▪ Aspira a ser líder ▪ Ordena ▪ Valora la cantidad 	<p>demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene convicción de ideas ▪ Iniciativa, motivación, fuerza ▪ Persuasivo, alegre, optimista, ▪ honrado, prudente, sabiduría ▪ Propone ▪ Inspira confianza ▪ Predica con el ejemplo ▪ Sencillez ▪ No está sometido a términos o fechas. ▪ Busca el éxito de los demás ▪ Convence <p>Valora la calidad</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El poder lo sabe compartir democráticamente, fortalece su misión reivindicadora en su sociedad; organiza y delega funciones a los integrantes del equipo y, a través del consenso crea cohesión, espíritu de cuerpo, impulsa la acción, el cambio, cree apasionadamente en las ideas que predica y las comunica a los demás, su inspiración de esperanzas hace que lo sigan las masas como un salvador del grupo, institución o sociedad.

El líder es persuasivo, efectivo, eficaz, con calidad humana, integridad total que significa tener un claro conocimiento de sí mismo (defectos y bondades) a base de experiencia y madurez.

El líder es la unidad de lo heterogéneo, simboliza el ideal de la audacia, heroísmo y sacrificio, en beneficio de la sociedad, su nobleza no tiene fronteras y vence obstáculos y barreras, no se detiene ante el fracaso y aprende lo bueno de él,

puede llegar hasta ofrendar su vida por sus ideales, el líder se arriesga hasta obtener el triunfo.

El líder actúa en una realidad concreta y se preocupa de las personas, actúa casi siempre bajo presión y resiste hasta tomar sus propias iniciativas, flexibles y abiertas al cambio, para innovar y crear soluciones y desarrollo institucional o social.

El líder con su pensamiento y organización se adelanta al futuro, al porvenir teniendo siempre una concepción científica del mundo.

El líder en sus sueños tiene optimismo, fé y esperanza, mucha perseverancia, para llegar al éxito deseado.

2.4. Los valores y la educación:

Valor se identifica con lo bueno, lo perfecto, lo valioso, la educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

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

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

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

Valores que deben conservarse en la familia como base de la educación:

- La Identidad:

Es la vivencia de la armonía con uno mismo. El ser por excelencia es la persona cuya identidad la caracteriza de una manera singular y particular, estableciendo diferencias sustanciales con las demás personas. Cada ser, cada persona o individuo es único e irrepetible, con atributos exclusivos que pueden ser semejantes pero jamás los mismos. Estos atributos que caracterizan la totalidad del ser y establecen su diversidad en relación con los demás seres, pues no existe en el mundo dos personas iguales.

La identidad tiene que ver con el origen, procedencia, ubicación social, étnica, cultural, de la persona. Una persona tiene su personalidad en función de su identidad.

- Amistad y amor:

El amigo es el compañero generoso que nos apoya a lo largo de nuestra vida; desde que somos niños siempre existe junto a nosotros quien comparte los juegos, alegrías, tristezas, fantasías; luego de alguna manera se convierte en nuestro confidente, asesor, impulsador de los planes, solidario en todo momento, acciones que llevan a estimar al amigo más que al hermano.

La amistad e armonía maravillosa de la persona y a través de ella se encuentra una sana felicidad en la colectividad. La amistad no considera distinción de clase social, religión, política, economía; es la virtud, la bondad, el altruismo.

Amistad y amor son sentimientos que permite mantener excelentes relaciones entre las personas. Confianza ya que brinda seguridad a la otra persona cordialidad, se da el intercambio de sentimientos y experiencias interiores. La verdad y el respeto son ejes fundamentales de ésta relación.

- Dignidad:

En vista de que se mantiene el decoro de las personas, disciplina por la observación de las leyes y ordenamientos,, equidad a todos los miembros de la familia tienen o deben tener las mismas oportunidades. Fé en Dios y en sí mismos. Generosidad por actuar en forma franca y valiente frente a los demás, no ser egoísta.

- Lealtad:

Este valor permite la confiabilidad entre los hombres, y sigue el camino hacia la comprensión y la consolidación de la sociedad, relación de diálogo y respeto razonada en su núcleo familiar, pues debe existir este valor para protegerla, beneficiarla y crear un ambiente de sinceridad.

Las personas deben demostrar lealtad a la institución en la que trabajan a través de la dedicación, responsabilidad, iniciativa y sobre todo creatividad para el progreso y desarrollo de la colectividad.

- Justicia:

Significa estabilidad personal y colectiva, que garantiza la reflexión, orden, control, auto corregibilidad de una sociedad. En nuestra profesión es necesario guardar la precaución ante la necesidad de posturas justas, que permitan consolidar valores que el joven creen una imagen positiva de sí mismo , del prójimo y de la sociedad.

En todo lugar debemos tener criterios de justicia, espíritu de tolerancia, que le alejen de todo egoísmo, prepotencia, arbitrariedad.

- Honestidad

Se caracteriza por la decencia, moderación de una persona en sus acciones y palabras, es ocultar su verdadero yo, en cada momento hay que demostrar honradez, misión que cumpliremos a cabalidad rechazando cualquier tentación como es el caso de los sobornos o también hacer dinero fácil por medios inmorales o cuestionados.

Cuando se desempeña una función pública o privada debe brillar la honradez para crear confianza, decencia, dignidad, teniendo como base la verdad, ser el escudo protector en ésta época de corrupción.

Toda persona formada con honestidad a más de ser inteligente, es transparente en su accionar, procurando siempre responder a su cargo con alta responsabilidad.

Ser honesto es cumplir a cabalidad con su trabajo, respetar al compañero, no hacer uso indebido de los bienes que están bajo su custodia, no utilizar medios oscuros para obtener ventajas en el puesto público o privado, no estafar ni robar, ni abusar de una posición de poder cuando se desempeña un alto cargo oficial.

Las instituciones educativas tienen la obligación de inculcar honestidad a sus alumnos y no tener más tarde ciudadanos corruptos que perjudiquen al país y a su propia comunidad, es necesario que aprendan a corregir sus errores y a ser

prudentes para no cometerlos. La honestidad es el honor y la dignidad de una persona para el bien de la sociedad.

- Responsabilidad:

Es la obligación moral que debe tener todo líder educativo en el cumplimiento de su rol o función. Es la capacidad de tomar decisiones, dirigir una actividad respondiendo a ésta a cabalidad, con toda su capacidad, esfuerzo y concentración.

La persona responsable interactúa y responde frente a sus obligaciones. Es digna de todo crédito, se puede creer en ella y confiar en su palabra, todos sus actos son coherentes con sus compromisos.

Siempre lo hace todo bien y no necesita vigilancia de nadie, ofrece garantías en los procedimientos y cuida todos los detalles de lo que realiza, es amigo de lo óptimo y enemigo de la mediocridad.

- Equidad

Los extremos son sectarios y peligrosos, el ser humano debe buscar equilibrio entre ellos, necesaria en el manejo de los conflictos, pues se debe actuar con generosidad y responsabilidad tomando el punto medio y desterrando el egoísmo.

El equilibrio conlleva a la armonía, la equidad significa ecuanimidad, paz.

- Respeto

Se caracteriza por conocer y practicar los derechos de los demás y en el caso del ser humano su concepto es más amplio, porque no se debe tomar en cuenta raza, ni religión, ni sexo, costumbres u otros hay que aceptar a las personas tal como son y como piensan, actúan y viven, siempre y cuando no molesten a los demás. Como faltas más comunes al respeto tenemos la discriminación, desprecio, ofensa, burla, informalidad, indiscreción, abuso, necedad, desobediencia, y complementando la mentira.

Iniciando por el respeto a la vida, que es el más grande regalo que nos da como milagro la naturaleza. Por ello hay que cultivar ese amor a la vida y desechar ideas suicidas, el aborto, dañar a los demás a través de la violación o el maltrato. Una persona con valores jamás atentará contra otro ser humano.

Este valor no solo exige respetar la vida sino toda forma de integridad física, personal por ello hay que cuidar que en los centros educativos se encuentren en condiciones apropiadas para garantizar un buen ambiente, ello también es respeto.

La necesidad de la convivencia ordenada y venturosa impone el respeto a la propiedad personal, familiar y social. Los líderes educativos deben ser los primeros en respetar las leyes laborales para tener satisfechos a sus empleados y que ellos realicen su trabajo a satisfacción.

Una persona docente o directivo que carezca de este valor no debería ser parte de una institución porque irrespeta a sus estudiantes y a la comunidad.

- Solidaridad

Es la reflexión participativa del ser humano de hacer el bien y ayudar a los demás, sin esperar recompensa alguna, de tal manera que la felicidad de otra persona o la colectiva es su propia felicidad.

Para V. Camps.(1994) la solidaridad consiste en” un sentimiento de comunidad, de afecto hacia el necesitado, de obligaciones compartidas, de necesidades

comunes. Todo lo cual lleva a la participación activa en el reconocimiento de ayuda al otro”

La solidaridad se da en el momento que la otra persona lo necesita, hay que saber dar sin ofender, una persona solidaria sabe que crece en su dimensión .

- Tolerancia

Un valor que jamás debe faltar en nuestra noble profesión es la tolerancia que significa frenar los impulsos y tener mayor serenidad, generosidad y razonamiento, con el fin de aceptar ideas opuestas como también lo errores de los demás.

Practicar la tolerancia es plantear nuestras ideas pero a la vez respetar las ideas opuestas y llegar a un consenso mediante un diálogo abierto cordial de palabras pacificadoras, sin egoísmo, ni rivalidad, adoptando una posición imparcial, lógica y acertada. La tolerancia se debe manifestar en todas las actividades humanas.

Hemos analizado los principales valores que deben estar presentes siempre impregnados en nuestra profesión de maestros, líderes educativos, pues somos la imagen que ve el niño, el joven y con el ejemplo que demos estaremos también educando, el impartir valores se convierte entonces en un acto significativo y práctico más no teórico, por ello este eje transversal debe estar incluido dentro del currículo diario, la sociedad moderna exige a los líderes educativos que trabajemos con valores ya que el conocimiento lo hallamos en un texto, ahora en los medios informáticos pero un consejo y la práctica de valores dentro del ambiente escolar es esencial .

Finalmente, cabe recalcar que el líder educativo a más de ser un educador con amplia experiencia pedagógica debe practicar valores éticos y morales ya que su labor la desempeña con seres humanos entonces la gestión educativa debe ser esencialmente humanística, esperamos que este trabajo contribuya a cambiar la mentalidad de directores autoritarios que no conocen ni practican estos valores.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El Colegio “Johann Amos Comenius” brinda sus servicios educativos en la Parroquia de Cumbayá , Cantón Quito, Provincia de Pichincha, es un plantel particular ,laico, de jornada matutina que desarrolla su labor educativa desde 1995 y que en la actualidad ha completado sus niveles desde preescolar 1° a 10° año de Educación Básica y el Bachillerato en Ciencias, su actividad pedagógica se enmarca en un modelo Constructivista, tiene su prestigio ya por 17 años ya que forma a sus estudiantes en forma integral muy apegado a valores. De ellos se conforma el universo conformado por:

Directivos	6
Docentes	25
Estudiantes	238
Padres de Familia	200

3.1.1. Muestra:

En el caso de Directivos: Rector, Vicerrector, Directora y Miembros del Consejo Directivo.

El personal directivo de la Institución son personas que poseen la formación académica apropiada para dirigir la institución, se manifiesta un equilibrio de género y por su edad demuestran tener experiencia en el campo educativo.(Tabla 1)

Tabla 2. Personal directivo por sexo y edad

N°	DIRECTIVOS	SEXO	EDAD	TITULO
1	Rector	M	58	Lic. Administración Educativa
2	Vicerrector	M	61	Msc. Comunicación educativa
3	Directora	F	55	Lic. Ciencias de la Educación
4	Primer vocal	F	44	Lic. Ciencias de la Educación
5	Segundo vocal	F	41	Lic. Ciencias de la Educación
5	Tercer vocal	F	42	Lic. Ciencias de la Educación

Fuente: Entrevistas al Señor Rector del Colegio

Autora: Lic. Lucía Cevallos A.

Tabla 3. Personal docente por sexo, edad y titulación

RANGOS DE EDAD	HOMBRES F	PORCENTAJ E	MUJERES F	PORCENTAJ E
MENOS DE 25 AÑOS	0	0	0	0
26 A 30 AÑOS	0	0	5	20,00
31 A 35 AÑOS	2	8,00	8	32,00
36 A 40 AÑOS	2	8,00	4	16,00
MAS DE 40 AÑOS	3	12,00	1	4,00
TOTAL	7	28,00	18	72,00

Fuente: Formularios de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha

Autora: Lic. Lucía Cevallos A

Tabla 3. Personal docente por títulos

Títulos	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje	Total %
Sin Título docente	1	4%	2	8%	12%
Lic. Ciencias de la Educación	1	4%	7	28%	32%
Licenciatura con Especialidad	3	12%	5	20%	32%
Otros títulos no docentes	2	8%	4	16%	24%
Total	7	28%	18	72%	100%

Fuente: Documentos de la Dirección provincial de Educación de Pichincha

Autora: Lic. Lucía Cevallos A.

La Institución tiene un personal docente profesional en un 64%, el 24% son profesionales en otras ramas relacionadas con la educación y el 12% % está culminando sus estudios relacionados con educación, tienen experiencia que va desde los 3 a 15 años de experiencia, existe dominancia de género femenino.

El personal administrativo está formado por profesionales en la rama de secretaría y contabilidad, y servicios generales por personas con educación regular incompleta.

Tabla 4.- Personal administrativo y servicios

RANGOS DE EDAD	HOMBRES F	PORCENTAJ E	MUJERES F	PORCENTAJ E
MENOS DE 25 AÑOS	0	0	0	0
26 A 30 AÑOS	0	0	0	0
31 A 35 AÑOS	0	0	2	40
36 A 40 AÑOS	1	20	1	20
MAS DE 40 AÑOS	0	0	1	20
TOTAL	1	20	4	80

Fuente: Formularios de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha

Autora: Lic. Lucía Cevallos A.

La población estudiantil se organiza por niveles: en el Preescolar existen dos paralelos para poder brindar una mejor atención a los niños y niñas, la primaria tiene un paralelo de 20 a 25 estudiantes en aulas cómodas y la secundaria tiene entre 14 a 20 estudiantes por aula considerando que es un colegio de reciente avance en el Bachillerato y el presente año saca su primera promoción sus profesores son especializados en las materias que dictan.

Tabla 5. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

EDAD, GRADO O CURSO	ALUMNOS		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1° AÑO	18	15	33
2° AÑO	12	14	26
3° AÑO	6	12	18
4° AÑO	14	10	24
5° AÑO	8	7	15
6° AÑO	8	11	19
7° AÑO	14	9	23
8° AÑO	5	9	14
9° AÑO	3	7	10
10° AÑO	9	11	20
1° BACHILLERATO	8	5	13
2° BACHILLERATO	7	7	14
3° BACHILLERATO	3	4	7
TOTAL	115	121	236

Fuente: Archivo maestro de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.

Autora: Lic. Lucía Cevallos A.

Existe equilibrio de género, el grupo de estudiantes de secundaria tiene un promedio de 15 estudiantes por aula porque el presente año es la primera promoción que gradúa el colegio.

3.2. Materiales e instrumentos

Para poder realizar apropiadamente el proyecto de investigación se han requerido de materiales magnéticos como una laptop, flash memory, internet, materiales bibliográficos impresos como las guías didácticas de posgrado de la UTPL, textos de consulta, diccionarios, publicaciones, boletines; se han utilizado también cámara fotográfica, grabadora, reproductor de CD's

Los principales instrumentos utilizados en ésta investigación son la encuestas a directivos, docentes y estudiantes; el cuestionario de entrevista para los directivos de la institución, la encuesta a los padres de familia, para recabar la apreciación que tienen ellos de la institución, documentos que se encuentran detallados en el Anexo 2.

Con las encuestas se realizó un trabajo estadístico- descriptivo y de porcentajes que permitió analizar la problemática de gestión y liderazgo en los directivos y docentes de la institución investigada. También se utilizaron organizadores gráficos y principalmente la observación directa.

Se realizó un análisis de los principales documentos que tiene el plantel como el Proyecto Educativo Institucional PEI, el Plan Operativo Anual POA, Manual de Convivencia y el Reglamento Interno, Programa Curricular Institucional, Proyecto de Bachillerato en Ciencias.

Se seleccionaron estos recursos para la investigación pues se desea conocer de manera clara si existe una verdadera aplicación de Gestión Educativa y Liderazgo en el Colegio "Johann Amos Comenius" de la parroquia de Cumbayá, que permita contribuir a elevar la calidad de la educación.

3.3. Métodos y procedimientos

Los métodos de investigación que se han aplicado son el descriptivo, analítico y sintético que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación realizada fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio Johann Amos Comenios, de tal manera que fue posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema de estudio.

También se utilizó el método analítico – sintético pues facilitó el estudio de la problemática de la institución y la explicación de las relaciones entre sus elementos y el todo, para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones y conceptos que ayudarán a la comprensión y un mejor conocimiento de la realidad.

Se utilizó además el método inductivo – deductivo para configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos que se alcanzaren en el proceso de la investigación.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tuvo su aplicación práctica en el proceso de verificación de las hipótesis.

El método Hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La observación, la recolección de datos de campo mediante los cuestionarios de las encuestas, entrevistas a directivos de la institución, que aportaron valiosas evidencias para la discusión y análisis del trabajo realizado.

El procedimiento que se siguió en la investigación fue de un acercamiento directo a la institución para conocer su realidad, a través de una observación directa, luego la recolección de datos a través de las encuestas, entrevistas que

contribuyeron a obtener una información más precisa y sistemática de la problemática estudiada.

Se aplicaron las encuestas a la muestra seleccionada en estudiantes, a todo el personal docente y a un grupo de padres de familia, quienes fueron escogidos de manera aleatoria, luego con los datos obtenidos se organizaron y expresaron mediante porcentajes para realizar el análisis de cada aspecto, comparando entre las respuestas de los actores del proceso educativo, a partir de este trabajo se pudo obtener el FODA y finalmente la propuesta de cambio que servirá para elevar la calidad de gestión y liderazgo en la institución de investigación.

4. RESULTADOS

4.1.- DIAGNÓSTICO:

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

Se acudió al Colegio Particular Johann Amos Comenios en busca de los instrumentos que demuestren la gestión en liderazgo y valores y se encuentran algunos documentos que se han ido creando en años diferentes, más enfocados a empresa educativa que a institución educativa con perspectiva de liderazgo, entonces nacen algunas interrogantes ¿ Es empresa o colegio? Nos adentramos en ellos para conocer la gestión a través de ellos. A continuación se detallará lo encontrado.

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de la institución donde cada miembro de la institución conozca cual es su rol dentro de ella, siendo célula conforme el cuerpo institucional(Aguilar – Morales J.E. 2010. Estructura de un Manual de Organización) para un mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

En la institución existe un manual de componentes de gestión donde se observa un proceso gobernador dirigido por los socios que componen dicha organización, luego viene la Dirección General quien debería realizar el proceso de planificación, apoyado de un Consejo para realizar la planificación técnica, financiera; de programas y proyectos; de Investigación y estadística; y de Evaluación y Reingenierías.

Este manual al parecer no se cumple tal como está diseñado ya que al dialogar con el Sr. Rector manifiesta que existe la Dirección General que es desde donde se emanan disposiciones hacia todas las dependencias, que en los períodos iniciales de años lectivos se realiza la planificación total del año lectivo y solo en casos emergentes se hacen correctivos a lo planificado sin embargo los docentes y coordinadores saben que deben hacer en determinadas situaciones y a quién dirigirse. Las funciones de las personas está regido por el manual de funciones muy cercano a la Ley Orgánica de Educación LOEI .No se visualiza un liderazgo comprometido sino de carácter más bien autoritario, donde los docentes y el personal tiene que realizar lo que está previsto y se da poca importancia a sugerencias y a nuevos proyectos.

Los departamentos que apoyan el proceso educativo son Secretaría, Colecturía, Financiero y el Dobe, todo se maneja desde la Dirección General, dentro del personal administrativo, la secretaría concentra la gestión de comunicación, los socios del colegio se reúnen en escasas ocasiones para decisiones de infraestructura y finanzas principalmente.

4.1.1.2 El Código de Ética

Es muy necesario que en una empresa exista un código de ética y más aún en una institución educativa, en el colegio investigado existe un código muy elemental realizado en el año 1997 que ha regido entre sus docentes , habla de aspectos importantes como la calidad de servicio que se debe brindar al cliente que es el padre de familia, el trato a estudiantes, entre docentes y con las personas del entorno inmediato, se señalan orientaciones sobre la presentación personal, y otros aspectos que tienen que ver con el comportamiento humano y proceder.

Todo nuevo miembro que se integra al cuerpo docente es informado sobre este código, sin embargo se ve que el personal a veces lo olvida o no lo pone en práctica a cabalidad, será necesario entonces tomar medidas para que se mantenga, se lo actualice tomando en cuenta a todos los involucrados de acuerdo con las nuevas circunstancias institucionales, y sea entendido como un marco general de comportamientos y proceder susceptible de ser adaptado, lo ideal sería que todos los miembros lo conozcan y lo apliquen.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El planteamiento estratégico es el análisis y la evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la institución educativa, como de las fortalezas y debilidades de la misma, entonces se proyecta a futuro definiendo objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo. Los responsables de actualizar este plan son el personal directivo y es aprobado por los socios.

En la institución si existe un plan estratégico desde el 2007 al 2012 que se lo va actualizando cada dos años, resume sus posibilidades y dificultades, se trabaja sobre las debilidades y se plantea posibles soluciones con proyectos de apoyo que se los plantea en el Plan Operativo Anual a través del trabajo por áreas o por comisiones. Los responsables de actualizar este plan son el equipo directivo y la Comisión Técnica – Pedagógica , existe un buen manejo del plan estratégico.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Este plan es más concreto y especifica proyectos concretos de acción a corto plazo donde se trazan los objetivos, estrategias y acciones a realizar en un año

lectivo, es donde se calcula los recursos humanos, técnicos y financieros que se van a requerir en los proyectos planteados.

En la elaboración de este plan se solicita la colaboración de todos los docentes y directivos de la institución, se lo realiza de acuerdo a los requerimientos anuales de necesidades y en base a proyectos, se lo hace al inicio del año escolar con bastante detalle y se lo aprueba en junta de profesores tanto el cronograma como la parte financiera de factibilidad, el plan operativo anual 2011 – 2012 al revisarlo, está cumplido en un 80% y hasta ahora no ha presentado problemas en el cronograma ni presupuestarias. Dentro de cada proyecto se nombran los responsables que se designan por áreas o comisiones y ellos deben responder con acciones concretas de acuerdo a lo aprobado.

Al finalizar el año se evalúan las comisiones o áreas para verificar el cumplimiento de los objetivos en base a los proyectos ejecutados.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)

El PEI es un documento esencial en toda institución educativa ya que refleja la identidad institucional, su filosofía, su ideología, donde se trazan las acciones que permitirán llegar a un futuro exitoso. En la institución J.A. Comenios si existe el Proyecto Educativo actualizado ya que fue un requisito para la aprobación del Bachillerato, consta de antecedentes, justificación, el diagnóstico situacional a nivel mundial, nacional, regional, provincial, cantonal y local, consta de análisis macroambiental, del aspecto legal, aspectos políticos, sociales, culturales, económico y tecnológico, aspectos microambientales , diagnóstico, institucional, modelo pedagógico, teorías del aprendizaje que se siguen en el colegio , los perfiles: institucional, del docente , de los estudiantes , los valores que se imparten: entre ellos cívicos, morales, éticos, el currículo institucional, los componentes de gestión, inventarios y otros, es un documento bastante completo que sitúa la labor de la institución en el medio donde se desenvuelve .

Este documento constituye la base del trabajo que desarrolla el colegio, es bastante técnico y completo. Fue elaborado por personal técnico y tiene una proyección de 5 años del 2010 al 2015 que finaliza, constituye el eje del trabajo, y expresa su acción y proyección.

El personal tiene en sus computadores este documento y lo revisan periódicamente para avanzar en lo que corresponda, se encuentran en el segundo año de aplicación de este proyecto.

Como parte importante se destaca la misión y la visión y el perfil del estudiante que se enfoca en la formación integral del individuo tanto en lo cognitivo,

(científico), tanto en valores éticos, morales, ecológicos y cívicos para el bien propio, de la comunidad y de la Patria.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Conocemos que la convivencia escolar en los tiempos actuales ha cambiado por los diferentes paradigmas educativos, definitivamente el rol del docente a cambiado, la interrelación entre sus miembros incide directamente en la identidad y practica de valores en el desenvolvimiento del clima escolar, que es responsabilidad de todos lo miembros sin excepción.

Al solicitar el reglamento interno de la institución, manifiestan que actualmente no se puede manejarlo porque todo se rige por las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación ME y en lo laboral por lo dispuesto por el ministerio de Relaciones Laborales MRL, y que desde que se aprobó la Ley Orgánica de Educación Intercultural, las instituciones educativas particulares deben regirse a ella y a los acuerdos y disposiciones emitidas desde las instancias gubernamentales.

Para los estudiantes existe un Manual de Convivencia que se encuentra enmarcado en normas de comportamientos disciplinarios dentro y fuera de la institución y estipulando sanciones graduadas en leves, medias y graves ; sin embargo éstos documentos tengo entendido que no se los puede aplicar ya que ahora existen artículos y disposiciones claras del Ministerio de Educación que prohíben la aplicación de sanciones, el Código de la niñez y de la Adolescencia es otro documento que hace respetar los Derechos de los estudiantes , razón por la cual no creen que un Reglamento Interno sea necesaria bajo las condiciones actuales.

El Manual de Convivencia que fue elaborado y aprobado por todo el personal docente el año 2010, fue enviado para su aprobación en el Ministerio del ramo, sin embargo regresó señalando que se deben basar en la LOEI.

Ante la pregunta de sí se lo aplica, contestan que en los casos permisibles, más allá no, porque son impedidos por las leyes, más bien buscan soluciones a través del diálogo y el consenso.

Las reglas o normas establecidas buscan guiar a los estudiantes a buenas prácticas de convivencia pacífica y a una cultura de paz.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1. 2.1.- Misión y Visión

La misión propuesta es:

“Proporcionar a los educandos una excelente formación integral, en forma consistente y con solvencia de conocimientos, de tal forma que le permita encarar la vida con eficiencia, elevados valores éticos, morales, ecológicos, y cívicos para el bien propio, de su comunidad y de la Patria”.

La visión es:

“Constituirse en líder de los sistema de educación que permita orientar a la niñez y juventud hacia el camino del desarrollo consistente, sostenido y progresivo hasta completar su educación secundaria; lo que permitirá convertirse en un establecimiento de prestigio y respeto en razón de su producto”.

La Misión y Visión fueron planteados hace 10 años y han ido trabajando para su consecución, engloba los aspectos importantes que se requieren en educación, la acotación que haría es que se habla de producto, como empresa, debería especificarse lo que se desea alcanzar especificando las competencias de salida de un estudiante de 3° de Bachillerato., o del nivel básico, a lo mejor competencias claras que identifique el trabajo realizado, tomando al estudiante como un ser holístico.

4.1.2.2. El Organigrama

El Colegio J.A. Comenios se encuentra organizado de la siguiente manera:

(Cuadro adjunto – siguiente página)

Como puede observarse en el organigrama existe una Dirección General, que es quién emana y coordina las actividades educativas de la institución, el Rectorado, Vicerrectorado e Inspección trabajan bajo su Dirección y de igual manera se coordinan las actividades con la Dirección de la Educación Básica y a su vez con los docentes conformados en grupos, juntas de áreas, de años y además se tiene la unidad de recursos de apoyo, y el Comité Central de Padres de Familia.

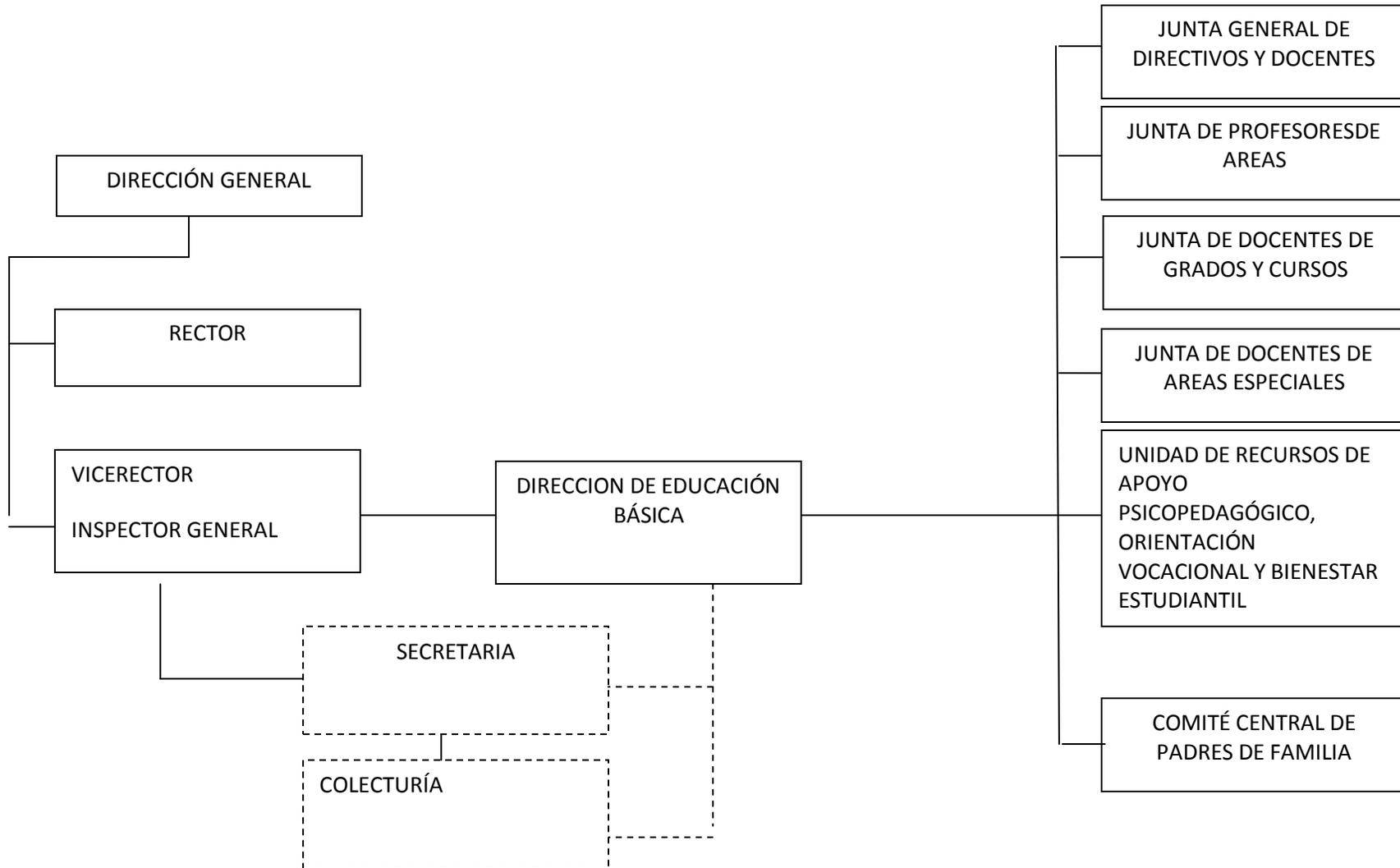
Creo que la organización se encuentra muy centralizada en una sola persona, la misma que dispone y los demás cumplen con lo que se indica, me parece que existe liderazgo autoritario, se debería permitir una organización más horizontal que permita la interrelación e intercambio de ideas para el crecimiento de la institución.

Los docentes que son líderes de grupos y de aulas no tienen mayor responsabilidad en el adelanto institucional porque solo cumplen los lineamientos dados por sus autoridades.

Según este organigrama debe existir cruce de funciones, entre las autoridades y en su momento tampoco habrá responsables directos lo que impide una correcta administración.

No aparecen los estudiantes que son los ejes indispensables en el proceso educativo ya que es por ellos y para ellos lo que una institución educativa despliega su labor.

Organigrama del Colegio “ J.A. Comenios “



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Los docentes se encuentran organizados por áreas quienes tienen entre sus funciones las siguientes:

Elaborar su plan operativo anual donde exponen sus objetivos de trabajo, proyectos anuales a realizar, haciendo constar fechas, responsables y fuentes de verificación.

Propiciar concursos dentro del área para desarrollar destrezas fundamentales.

Participar en concursos externos con calidad en su presentación.

Revisar y hacer ajustes a la programación curricular

Revisar evaluaciones de su área

Analizar los puntajes de los estudiantes en el área respectiva.

Tomar correctivos en el caso de que los grupos presentes muchas dificultades en calificaciones.

Sugerir la compra de materiales didácticos para el área.

Participar con proyectos innovadores en la Casa Abierta que se realiza anualmente.

Planificar la retroalimentación en el área.

Resolver problemas en relación a aprovechamiento de los estudiantes.

Las áreas organizadas son: Área Lengua y Literatura está conformado por 3 miembros y un jefe de área; área Matemáticas y Física: Conformado por tres miembros y de ellos un jefe; área de Estudios Sociales : no existe una organización de ésta área ya que por ser un colegio pequeño comparten ésta área con Lengua ; área de Ciencias Experimentales: Se conforma por dos docentes, quienes tienen a cargo un laboratorio, donde se realizan experimentación con los estudiantes; área de Inglés: Está estructurada por 3 miembros, de ellos uno es el coordinador quién es el responsable del área, Cultura Estética y Cultura Física son docentes que manejan las asignaturas de música, arte en relación al pensum individualizado. .

Todas la áreas coordinan las actividades con el Rector, Vicerrector y Dirección General.

Hace falta una mejor coordinación y trabajo por áreas, porque de la parte directiva vienen lineamientos generales y no específicos como corresponde a cada área.

Funciones de los departamentos:

Dentro de la institución tenemos el departamento administrativo, conformado por el Rectorado, Vicerrectorado, Inspección General, Dirección de Educación Básica y la Secretaría ; conjuntamente el Departamento Finanzas que se conforma con colecturía y relaciones comerciales e impuestos; y el departamento del DOBE que lo conforman las psicólogas de la institución.

De ellos se detallan las funciones entre las principales que son:

Del Rector:

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina del plantel, dentro y fuera de él.

Ejercer o delegar la supervisión pedagógica , de conformidad con el reglamento.

Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.

Presidir el Consejo Directivo y la Junta General

Responsabilizarse de los diferentes proyectos de mejoramiento de la calidad de la educación.

Legalizar los documentos oficiales que son de su responsabilidad.

Autorizar matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes de conformidad con este reglamento.

Aprobar la distribución de trabajo y los horarios elaborados por una comisión especial.

Dar a conocer a la junta general de directivos y profesores el informe anual de labores en la última sesión.

Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente, educación para la sexualidad, educación para la salud, y otros con la participación del establecimiento y la comunidad.

Del Vicerrector

Responsabilizarse de la planificación, evaluación, desarrollo académico y pedagógico del establecimientos, en coordinación con el Rector.

Presidir las juntas del directores de área.

Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designada por el Rector o el Consejo Directivo.

Presentar informes periódicos de los avances de los proyectos de mejoramiento de la calidad de la educación.

Del Inspector general:

Participar en la ejecución del Plan Institucional.

Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.

Mantener el orden y la disciplina en los alumnos.

Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social , la formación moral y cívica de los estudiantes.

Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.

Llevar registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio.

Organizar y controlar la asistencia y disciplina de los estudiantes.

Conceder permisos y justificar inasistencias hasta por 5 días consecutivos por razones comprobadas.

De la secretaría

Llevar los libros y registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción el secretario será sancionado de acuerdo con la ley.

Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento.

Conferir previo decreto del Rector copias y certificaciones.

Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales que regulan la Educación tales como Leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, planes y programas de estudios.

Del Departamento de Finanzas

Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento.

Participar en la elaboración del presupuesto para el año en curso.

Presentar al Director general informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado.

Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles del plantel.

Cumplir con todas las obligaciones de los distintos estamentos gubernamentales para garantizar una gestión de cumplimiento en deberes y obligaciones.

Del DOBE:

Formular las políticas que guíen las labores de orientación y bienestar estudiantil del establecimiento.

Aprobar el Plan anual elaborado por el departamento de orientación y bienestar estudiantil.

Atender problemas de Orientación educativa, vocacional y psicopedagógica a nivel individual y grupal.

Poner en práctica acciones que comprometan la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como estudiantes y padres de familia, en los programas de orientación y Bienestar estudiantil.

Tener actualizadas las fichas de seguimiento de los alumnos con dificultades tanto psicológicas como de aprendizaje.

Evaluar los programas de orientación y bienestar estudiantil realizados en el plantel.

Se ha expresado las principales funciones de los departamentos, parece que todos se encuentran cumpliendo a cabalidad sus funciones, sin embargo haría falta determinar funciones más específicas en cada departamento y principalmente en la parte directiva que a veces comparten responsabilidades y

ello ocasionaría dualidad de criterios o a lo mejor un menor comprometimiento con las obligaciones que cada uno tiene que cumplir.

4.1.2.3. El Clima escolar y convivencia con valores

Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la Gestión Escolar. Hay cierto consenso sin embargo entre los autores más representativos en el tema, en considerar que no solo está referida a las actividades administrativas y financieras sino que también hace alusión a aspectos tales como: La forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación del calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento a las normas de convivencia y la forma como el establecimiento se relaciona no solo con los padres de familia sino con la comunidad.

De allí que diversos autores hayan señalado distintos aspectos de la Gestión Escolar. Para fines de una investigación educativa para la oficina regional de la UNESCO se profundizó en la búsqueda de elementos potencializadores y obstaculizadores de la autonomía basándose en nueve dimensiones que fueron reducidas a seis, que son las más representativas en la multiplicidad de acciones que se realizan día a día en el espacio escolar

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad, contempla la práctica específica de enseñanza- aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación entre otras.

Esta dimensión permite reflexionar acerca de los procesos fundamentales del quehacer educativo y sus actores. La enseñanza y el aprendizaje para ello se requiere analizar lo individual y lo colectivo, lo que representan ambos conceptos sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos dentro de lo educativo y lo didáctico.

La presencia de los valores en el diseño curricular es muy importante ya que se encuentran involucrados en los contenidos y temas que el maestro desarrolla en sus clases, no existe contenido que se encuentre aislado de los valores si se trata del área de matemáticas se apreciará los valores de precisión, de exactitud, si hablamos de Ciencias Naturales estarán inmersos los valores de ecología, respeto

hacia la naturaleza y la vida, si hablamos de Lengua será el respeto, tolerancia, la solidaridad, la verdad... Valores que estarán presentes en el momento de la clase entonces será significativa y orientadora.

La dimensión pedagógica curricular se encuentra detallada claramente en el PEI donde se afirma que se debe propender al aprendizaje significativo a través de metodologías activo – participativas y para la formación integral donde se nominan los valores intrínsecos que debe poseer cada estudiante y que están especificados en los perfiles.

Esta dimensión propone la revisión de factores como los de planeación y evaluación, el clima del aula, el uso del tiempo destinado a la enseñanza y el uso de recursos de apoyo.

Actualmente la dimensión curricular se encuentra alimentada por un eje que se denomina el Buen Vivir propuesto por el Ministerio de Educación y que se hallan detallados en los bloques temáticos. En el colegio en mención se trabaja con el currículo del ME y se los acrecienta con la ideología de la UNESCO como los Derechos Humanos, Ecología, y propendiendo una Cultura de paz, están expresados dentro del PEI.

4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores

Se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, comprendiendo los subsistemas como directivos, cuerpo docente, personal administrativo, asociación de Padres de Familia, Consejo de Participación Ciudadana con sus respectivas funciones, se refiere a la interrelación que existe entre estos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye soporte de otras dimensiones y las articula entre sí.

Interviene aquí las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en la relación entre docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y entre sí, administrativos, auxiliares, relaciones jerárquicas y así sucesivamente.

La organización interna del colegio a su interior hará hincapié en el cumplimiento adecuado y concreto de su función, con una buena comunicación debe constituirse en la piedra angular que coordina y lidera todo el proceso educativo, informando y motivando permanentemente para obtener alta calidad en razón de su producto que en el mercado tiene competitividad adecuada (PEI – 2011)

Esta parte de la organización interna se puede apreciar que tiene falencias porque como empresa educativa tiene autoridades administrativas que no conocen a fondo la organización del colegio y por tanto alteran el proceso, aquí será necesario afianzar los valores personales e institucionales para dar paso a una

organización de tipo horizontal donde el trabajo por equipos sea lo ideal y compartan entre todos.

4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores

Se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, en cuestiones diversas como asuntos de control escolar y docente, tiempo útil del estudiante en el colegio para dedicar al aprendizaje, coordinado con el tiempo de trabajo útil de los docentes en el aula, se refiere además a la administración de los recursos humanos en forma eficiente, recursos didácticos, tecnológicos, de oficina, laboratorios.

En ésta dimensión debe existir el cuidado de los recursos tanto didácticos, técnicos y tecnológicos bajo una responsabilidad, para ello se debe organizar comisiones de cuidado, quienes llevarán un inventario detallado y el mecanismo apropiado de entrega – recepción de los recursos de uso común.

Involucra también el asunto delicado de las finanzas es decir los ingresos y egresos que tienen que hacerse con toda pulcritud y con las debidas autorizaciones y asuntos legales que involucra pago de impuestos, patentes, seguros y otros, las obligaciones pecuniarias de los padres de familia y todo lo económico, para ello se deben practicar valores de respeto, honestidad, veracidad, en los datos existentes en el departamento financiero con el respectivo rendimiento de cuentas oportunas para evitar tergiversaciones.

4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores

Se refiere a las relaciones de convivencia entre la institución, otras instituciones educativas del sistema, instancias municipales y particulares que correspondan al mismo nivel.

Las instituciones educativas es el lugar donde se aprende la convivencia, es donde se aprende a compartir diferentes vivencias con los demás, es por ello que existe una participación activa dentro y fuera del establecimiento.

Existen varias actividades que se desarrollan durante el año lectivo donde se evidencia la intervención activa así existen talleres de música, arte, danza, ajedrez, grupos de ecología, y otros que sirven para formar valores de cuidado del medio ambiente.

Los estudiantes de bachillerato tienen que realizar su participación ciudadana apoyando a colegios populares y artesanales del valle y ese trabajo lo hacen

realizando campañas solidarias para poder comprar maquinarias o insumos que luego son entregados como labor social y comunitaria.

Dentro de la parroquia el colegio constituye un elemento activo, pues participa en campañas, en rendición de cuentas de autoridades, en sus fiestas patronales y en actos de propagación de cultura, campañas

4.1.3.- Análisis FODA

El FODA es una herramienta analítica que permite examinar la interacción entre las características particulares de una empresa o negocio y el entorno en el cual este compite (Infogerencia- Guatemala).

Este análisis permite realizar una introspección a la institución y concientizar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando una visión interna y externa de la situación institucional, las fortalezas se deben acrecentar, mantenerlas y seguirlas considerando como apoyo institucional, las oportunidades son ocasiones que se presentan con excelentes alternativas donde la institución debe estar preparada para aprovecharlas, las debilidades son las dificultades que tiene la institución y que con proyectos de superación, lograr que éstas se conviertan en fortalezas, o realizar los correctivos pertinentes y las amenazas que pueden afectar el normal desenvolvimiento institucional dentro de su entorno.

Este análisis debe ser muy objetivo y veraz, dependerá de él para situar a la institución donde está y buscar las estrategias necesarias para ubicarlo a dónde quiere llegar en este mundo cambiante y globalizado para continuar con su trayectoria ascendente, involucrando a todos sus actores, bajo un liderazgo eficiente.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Luego de realizar un análisis exhaustivo de los documentos institucionales y las encuestas se concluye que entre sus fortalezas tenemos:

Posee un PEI técnicamente elaborado de donde se emanan los lineamientos de trabajo docente, avances administrativos y funciones y además el personal está muy comprometido con la misión y la visión del plantel.

Trabaja los valores en forma transversal del Currículo pues dentro del trabajo pedagógico se encuentran incluidos temas de valores, estos están vigentes ya que la institución pertenece al grupo de escuelas asociadas a la UNESCO dónde se

practican valores sobre ecología, derechos humanos y una Cultura de paz, pero sí hace falta mayor trabajo con docentes y estudiantes en el tema de valores.

El personal docente es abierto al cambio, un personal responsable y ésta siempre dispuesto a recibir capacitación para mejorar su práctica pedagógica, de manera que se cumplan con los objetivos planteados, en este mundo cambiante se requiere actualización constante.

Existe participación positiva del personal docente en la elaboración del POA con comprometimiento se observa que el personal se incluye en la elaboración de las actividades anuales y en el cumplimiento del cronograma, están pendientes de la responsabilidad que le corresponde a cada miembro o comisión y ejecutan lo planificado con eficiencia.

No se aprecian a simple vista las debilidades, pero podría anotar las siguientes:

La toma de decisiones está centralizada en solo directivos de alto rango pues al entrevistar a las autoridades del Colegio nos informaron que prefieren ellos tomar la responsabilidad de decidir y no delegar, pues por asuntos de ideología institucional se prefiere mantener así e involucrar al menor número de personas en la toma de las decisiones importantes.

Hace falta un liderazgo visionario ya que la institución sigue una ideología de plantel, particular, laico y pluralista sin embargo esa misma no se maneja en su liderazgo puesto que en su mayoría se manejan disposiciones de parte de la Dirección General acá solo se cumplen disposiciones, también se lo puede verificar en el organigrama que se manifiesta en forma vertical.

Los equipos de trabajo no desempeñan su labor de acuerdo a lo planificado debido a que no existe un número alto de docentes y que en algunos casos desempeñan dos áreas o tienen dos comisiones, estos no se pueden reunir en los tiempos requeridos, impidiendo un flujo de actividades que quedan pendientes.

El clima organizacional requiere especificar funciones ya que dentro de la organización del colegio se observa que existe a veces dualidad de funciones entre los directivos, limitando la operatividad o dejando espacios donde ninguno resuelve, es por ello que constituye una debilidad importante.

La comunicación diaria no satisface dentro de la institución existe un medio importante de enlace y comunicación como es el cronograma trimestral- anual, pero en las actividades diarias, aquellas que están fuera de contexto es allí donde no existe una fluida y explícita comunicación provocando puntos problemáticos dentro de la organización.

Incrementar los valores personales mediante el código de ética.- Sí, existen valores generales que se aplican dentro de la institución y se los trabaja transversalmente en el currículo, pero hace falta la práctica y estudio de valores personales que deban ser manejados de acuerdo a una pedagogía holística, esto se debería hacer conjuntamente con el DOBE y su orientación a jóvenes, docentes y padres de familia.

4.4.2.- Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son los agentes externos que favorecen a la institución, entre ellas podemos anotar las siguientes:

La participación activa de los padres de familia, constituye una gran oportunidad ya que los padres de familia participan en todas las actividades para ellos organizadas, involucrándose en la educación de sus hijos.

Afiliación a las escuelas UNESCO es la oportunidad de aplicar los lineamientos de trabajo en valores ecológicos, de derechos humanos y una cultura de paz que brinda esta institución a nivel mundial.

Participación ciudadana oportunidad para practicar valores como la solidaridad y el trabajo en equipo para cumplir con las disposiciones del MEC en relación a su obligatoriedad de realizar este requisito dentro de su pensum de estudios.

Gestión educativa particular laica en el Sector de Cumbayá , el colegio es uno de los pioneros en ofertar una gestión educativa diferente de la gestión fiscal o técnica por lo que tiene muy buena acogida dentro del sector se diferencia además por su pensión baja en relación a establecimientos que le rodean.

Relación con el MEC como plantel del Sector del Valle de Tumbaco pertenece a la UTE n° 4 – Zona 3 donde se encuentran relacionados todos los planteles fiscales, particulares y fisco -misionales del sector, quienes mantienen reuniones periódicas de difusión de disposiciones ministeriales y asesoría tanto administrativa como pedagógica.

Las amenazas son factores externos que inciden en el normal desenvolvimiento del plantel:

Políticas gubernamentales actualmente las políticas del gobierno atraen significativamente a la población ya que al donarles textos, uniformes, y no permitir aportes de padres de familia, las familias deciden inclinarse más por una educación fiscal antes que la educación particular principalmente por el aspecto económico.

Cambio del esquema de los valores en la actualidad es una amenaza ya que la juventud actual tiene nuevos y diferentes valores, que constituyen una gran problemática, todos los días vemos por los medios de comunicación noticias de la juventud, culturas urbanas y sus tendencias, entonces se requiere una orientación en éstos valores que nacen de la desorganización familiar, de problemas de migración provocando la pérdida o ausencia de valores.

Violencia, delincuencia y vicios es la cotidianidad en nuestro medio, aunque la información sobre este tema está ayudando a superar este problema, existe en las parroquias jóvenes sin orientación que buscan nuevos adictos de estos problemas, forman pandillas que amenazan e intimidan a nuestros jóvenes, a veces por rivalidad o problemas de amoríos.

El factor económico aspecto muy importante dentro del clima administrativo – financiero ya que los planteles particulares dependen de los ingresos de padres de familia y con ello organizan el presupuesto anual entonces depende también de la situación económica del país, ya que condiciona su desarrollo.

4.1.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Posee un PEI técnicamente elaborado</p> <p>Los valores universales son trabajados en forma transversal.</p> <p>Personal Docente abierto al cambio</p> <p>Participación activa del personal docente en la elaboración del POA</p>	<p>La toma de decisiones está centralizada en directivos de alto rango.</p> <p>Hace falta un liderazgo visionario</p> <p>Los equipos de trabajo no desempeñan su labor de acuerdo a lo planificado.</p> <p>El clima organizacional requiere especificar funciones.</p> <p>Existe dificultad en la comunicación diaria la misma que no satisface.</p> <p>Se requiere incrementar los valores personales e institucionales mediante un código de Ética.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación activa de los padres de familia. Afiliación de la institución a la UNESCO. Obligatoriedad de realizar Participación Ciudadana Identidad institucional como Gestión educativa particular laica Relación con el Ministerio de Educación.	Políticas gubernamentales Cambio de esquemas de valores en la actualidad. Violencia, delincuencia y vicios. Factor económico del país.

Realizada ésta matriz FODA se puede ver la importancia que ella tiene ya que permite observar claramente los puntos críticos en la gestión del colegio J.A. Comenios, lo que servirá para plantear la propuesta de mejora con la finalidad de eliminar o disminuir esa problemática y lograr un avance significativo en la gestión educativa, liderazgo y en valores que requiere el plantel.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a directivos

La encuesta se aplicó a los Directivos del Colegio Johann Amos Comenios, es una institución educativa particular laica ubicada en la parroquia de Cumbayá, del Cantón □ Quito en la Provincia de Pichincha, a ella acuden estudiantes del sector, se encuentra rodeada de planteles educativos de élite y de planteles fiscales, es una buena alternativa de educación de calidad a bajo costo.

Los resultados de la encuesta se describen en las siguientes tablas:

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	6	100
b. Coordinadores de área.	-	0
c. Por grupos de trabajo	-	0
d. Trabajan individualmente	-	0
e. No contestan	-	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Como podemos apreciar en esta tabla los equipos de trabajo, que en la actualidad, son más convenientes, no constituyen un soporte importante en la forma de organización, se mantiene que la persona que realiza reuniones cada trimestre es el director, propendiendo a un liderazgo vertical, unipersonal, disponiendo la organización desde su apreciación personal, sin tomar en cuenta a coordinadores de área, ni grupos de trabajo, este tipo de liderazgo no favorece a las instituciones educativas por ser verticales y de tipo autoritario.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Se observa que el mayor número considera que para medir el tamaño de la organización se toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución que corresponden a un dato importante, ya que en verdad lo que lleva a una institución al éxito son los resultados logrados, además los directivos ponen mayor interés en un trabajo con calidad, ya que se promueve una educación con excelencia.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	33,33
b. No	4	66,67
Total	6	100

Fuente: Encuestas directas a Directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Los resultados indican que existe un manual de formas donde se especifican las tareas que deben realizar los miembros de la institución, sin embargo el 66,67% señala que no toman en cuenta las tareas ello indica que hace falta un manual de formas más preciso y que los actores cumplan con él.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	4	66,66
Rector	1	16,67
Consejo Directivo	1	16,67

Fuente: Encuestas directas a Directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Tomando en cuenta que la institución es una empresa educativa, el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones viene desde el Director General, compartiendo la responsabilidad en ocasiones con el Rector y con el Consejo Directivo, algo que ocurre en las instituciones educativas particulares, ya que el liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario y solo a veces mediante consenso.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Como señalan los resultados existe un 50% que expresa que si existe delegación en la toma de decisiones y otro 50% que no, ésta dualidad se da porque no se tiene confianza en el grupo de colaboradores y desea actuar la autoridad misma, provocando a veces un retraso en el tiempo. Lo ideal sería que se delegue ya que todos los actores son corresponsables de las decisiones y que tomadas en grupo tienen más elementos de análisis para decidir cuál es la mejor opción. Nuevamente se produce una falla en el liderazgo institucional.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100				
B	Desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50		
C	La capacitación continua de los docentes			6	100		

D	Trabajo en equipo	2	33,33	2	33,33	2	33,33
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33,33	4	66,67		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			3	50	3	50

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Según estos resultados la institución educativa promueve la excelencia académica, esto es muy favorable para la comunidad educativa y porque no decirlo para la educación de nuestro país, sin embargo se ve que en relación al desarrollo profesional de los docentes un 50% dice que siempre se lo promueve y otro 50% que solo a veces, confirmándose que a veces se da capacitación continua a los docentes con un 100% , además el 33,33% afirma que solo a veces se promueve trabajo en equipo mientras el 33,33% indica que siempre y en igual porcentaje que nunca; un 66,67 % opina que a veces se promueve la vivencia de valores institucionales y personales; se encuentra dividida la opinión en relación a la participación de los padres de familia en actividades programadas

Pues el 50% indica que siempre y el otro 50% que solo a veces y en la delegación de autoridad a los grupos de decisión indican que un 50% que a veces y el otro 50% señalan que nunca confirmándose que los directivos no delegan su autoridad a los grupos.

Los datos consignados demuestran que falta promover desde la administración acciones que conlleven al mejoramiento profesional de los docentes, al igual que la participación de los padres, la vivencia de los valores institucionales y personales y principalmente la delegación de autoridad, entonces se puede concluir que el liderazgo que mantiene sigue siendo autoritario y vertical ya que un líder es la persona que busca el mejoramiento continuo tanto del personal docente como de sus estudiantes y permite en ellos un crecimiento y participación con la comunidad.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	5	83,33	1	16,67		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16,66	4	66,68	1	16,66
C	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,66	4	66,68	1	16,66
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66,68	2	33,32		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Con respecto a las habilidades del liderazgo todos coinciden en que se adquieren a partir de la experiencia y el 83,33% que son habilidades innatas, un 66,68% que se requiere de capacitación continua, en la misma proporción señalan que a veces puede ser porque se desarrollan estudios de gerencia o estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo.

La habilidad del líder puede adquirirse en forma innata o formarse a través de la capacitación continua o de la experiencia como lo afirman algunos estudiosos, la verdad no importa cómo se haya formado lo importante es saber que tiene calidad, ética profesional, valores que le llevan a tomar las mejores decisiones en beneficio de su comunidad educativa.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula					6	100
C	La mejora de los mecanismos de control	5	83,34	1	16,66		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100				

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Las autoridades señalan que para mejorar el desempeño y el progreso de la institución se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que falta mejorar, que parece ser la mejor alternativa ya que al conocer en que se está fallando se puede capacitar a los docentes para minimizar estas debilidades; también se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo y en menor porcentaje la mejora de los mecanismos de control.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	6	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66,68	1	16,66	1	16,66
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	33,33	1	16,66	3	50,00
E	Otros (¿cuáles?)	0	0,00				

Fuente: Encuestas directas a Directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Dentro de los organismos que están presentes en la institución están en su totalidad los de dirección y los de gestión; los de coordinación están presentes siempre en un 66,68% y en relación al área técnica ,el 50% señala que no lo promueve convirtiéndose en una fuerte debilidad, entonces se deberá crear esos organismos para integrar apropiadamente a la institución.

Una institución donde sus autoridades coordinan apropiadamente los diferentes organismos y entre ellos existe un buen clima organizacional, son apropiadas ya que las actividades fluyen en beneficio de sus actores.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	66,68	2	33,32		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	66,68	2	33,32		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100				

Fuente: Encuestas directas a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos

La Junta de profesores de la institución promueve en 100% la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes, en un 66,68% lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, en igual porcentaje establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y en un 50% trata la forma de resolver los conflictos y las medidas oportunas para resolverlos.

No olvidemos que la junta de profesores es la máxima autoridad de una institución educativa y que dependerá de ella en gran medida el coordinar los conflictos y tomar las medidas oportunas para resolverlos pero aquí observamos que no siempre tienen esa atribución provocando problemas en la gestión administrativa ya que según (QUINTANA,2006) dice que” la figura directiva de un centro educativo podrá desempeñar un rol importante en la solución de los conflictos que surjan entre los diferentes estamentos de la organización”

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83,33	1	16,67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,33	1	16,67
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83,33	1	16,67
D	Mantener actualizada la metodología	5	83,33	1	16,67
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	50,00	3	50,00
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	83,33	1	16,67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83,33	1	16,67
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83,33	1	16,67
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83,33	1	16,67

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Dentro del aspecto didáctico y pedagógico de la institución se observa que existe un manejo apropiado, el departamento didáctico está conformado por el Vicerrector, los jefes de áreas que se encargan de realizar la planificación anual y buscar las mejores estrategias para la aplicación de metodologías activas y participativas, están atentos a las nuevas tendencias de enseñanza y aprendizaje, se observa que se debe mejorar en promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros aspecto que es de gran importancia pues permite tener a los docentes con una visión más amplia de la realidad donde se labora.

Es relevante que el departamento didáctico se encargue de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos para poder tomar las mejores decisiones en relación a mejoramiento.

Tabla 17

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.	6	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

El resultado expresado es muy favorable puesto que el 100% manifiesta que la institución fomenta la producción de diagnósticos para de allí partir a dar las soluciones más adecuadas de acuerdo con su entorno, cada institución es diferente a otra, la solución de una no sirve para otra, cada una tiene su propia identidad, sus actores tienen sus propias características y es muy importante trabajar en base a la comunidad y al entorno geográfico elaborando políticas propias que servirán para su engrandecimiento puesto que la educación sirve para

el progreso de las comunidades, además una institución educativa es parte de la comunidad y debe trabajar con ella y por ella.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	2	33,32	4	66,68
B	Plan estratégico.	4	66,68	2	33,32
C	Plan operativo anual.	6	100,00	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	2	33,32	4	66,68

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Lucía Cevallos A.

Para la planificación educativa el material que las autoridades toman como eje es el Plan Operativo Anual, donde se hallan detalladas las acciones que se realizarán en un año lectivo, es un plan a corto plazo que se enmarca dentro del Plan estratégico que consta con el 66,68% donde partiendo del FODA se establecen las estrategias de mejoramiento institucional teniendo la Misión y Visión como metas macro, de ahí se plantean los proyectos que a largo plazo conllevan al éxito institucional, con poco porcentaje 33,32% se ubican la reingeniería de procesos y los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

Estos recursos de planificación educativa deben ser técnicamente elaborados y estar presentes en todo el desempeño de la institución.

4.2.2. De los Profesores

Se aplicó la encuesta a 25 docentes siendo su universo, de ellos se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	13	52%	10	40%	2	8%
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.	17	68	8	32	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.	20	80	5	20	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	56	11	44	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	8	32	7	28	10	40
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	28	18	72	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	20	80	3	12	2	8
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	40	15	60
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	7	28	18	72
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	7	28	18	72
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	18	72	7	28	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	4	16	18	72	3	12

13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	72	5	20	2	8
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	14	58	9	36	2	8
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	40	15	60	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	0	0	19	76	6	24

Fuente: Encuestas directas a docentes

Elaboración : Lucía Cevallos A.

Cuando hablamos de la formación docente y su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes, volvemos al tema del liderazgo, puesto que el docente es un líder educativo que tiene la gran responsabilidad de formar a la futura generación y de su guía y orientación dependerán las decisiones que sus alumnos deban tomar en su vida futura.

En relación al rol del docente líder que se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes el 52% están siempre de acuerdo con esta definición , el 40% cree que a veces y el 8% opina que nunca, el cuestionar no necesariamente quiere decir estar en oposición, lo correcto será aclarar las órdenes existentes para cumplirlas apropiadamente, también hay que tener cuidado en cuestionar todo porque aquello obstruye el desenvolvimiento del grupo.

En la institución investigada un 68% indican que el liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y un 32% opina que a veces.

La innovación y el cambio deben estar presentes en las instituciones educativas no en todo momento pero sí mantener la predisposición al cambio puesto que estamos en un mundo globalizado y con las nuevas tecnologías de la información y comunicación estamos inmersos, pero la innovación y el cambio debe darse bajo parámetros ideológicos siempre en bien del estudiante, de la institución y de la educación.

En cuanto si se promueve en los padres, representantes, comunidad la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante el 80% contesta que siempre, y el 20% que a veces. Ello significa que si existe un ambiente grato para el aprendizaje y que la gerencia educativa está correctamente enfocada en su labor.

Los directivos y docentes promueven siempre la investigación a nivel educativo en un 56% y a veces en un 44% promoviendo la integración de docentes, estudiantes, familias y otros, esto es favorable ya que se está trabajando con las inquietudes de los actores institucionales, ello servirá para planificar y replantear correctivos en beneficio de la educación de los estudiantes, familias y comunidad.

Cuando no se incentiva la investigación es como si se estuviera laborando sin tomar en cuenta las opiniones, sugerencias de la comunidad a la cual se está atendiendo.

Al responder si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, los resultados indican que el 32% opinan que siempre, un 28% señalan que a veces y un 40% expresa que nunca, el índice de confianza es alto ya que al experimentar nuevos métodos de enseñanza se corre riesgos, y en educación se debe minimizar los riesgos porque trabajamos con seres humanos, además se asume que todo cambio es para mejorar.

De igual manera el siguiente ítem tiene relación con el anterior ya que para promover un cambio en las metodologías de enseñanza el 28% opinan que siempre se requiere el trabajo en equipo para tomar las mejores decisiones y el 72% señala que a veces, se reitera que todo cambio debe favorecer el aprendizaje.

En relación a que si en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación del estudiante el 80% de los docentes están siempre de acuerdo, el 12% indica que a veces y el 8% expresa que nunca. Aquí se observa que en la institución sí se trabaja con valores como eje fundamental, pues los conocimientos son importantes pero lo es más los valores formativos en los estudiantes.

Existe un 16% de docentes que se siente muy integrado dentro de la institución y un 72 % que a veces se siente integrado, la verdad es que la integración es parte del clima organizacional, con un buen ambiente, el personal docente colabora y realiza las actividades programadas de mejor manera.

Al cuestionar si está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 72% manifiestan que nunca y el 28% señala que a veces, por tanto se nota que existe una buena relación entre las autoridades y los docentes, ello es muy favorable ya que los problemas se pueden solucionar de la mejor manera a través del diálogo.

El índice del 72% se repite también en la pregunta 11 y 12 en relación a si admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y el 28% se mantiene en la opción a veces.

La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización, por tanto es muy importante que un líder educativo sea aceptado y admirado, y a la vez tener el compromiso de aceptación a sus decisiones, se podría manifestar que existe un buen liderazgo.

Un buen administrador educativo debe mantener liderazgo en el área académica, en el área administrativa financiera ya que todos los aspectos son relevantes, existe un 72% que considera que está excelente su gestión y un 8% que no lo considera, un directivo debe estar al tanto del trabajo de todos los departamentos que lo componen y estar informado de los avances de su trabajo mediante informes o reportes, caso contrario la institución no estaría bien dirigida.

Al referirse a las actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural el 60% señala que a veces y el 40% manifiesta que siempre se realizan con la participación de autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, al parecer hace falta un poco más la participación de los padres en actividades de integración ya que ello favorece el conocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa y es la fortaleza de la institución.

El índice del 76% que indican que solo a veces los valores predominan en los directivos y profesores de la institución y el 24% señala que nunca, lo que demuestra que dentro del quehacer educativo, hace falta más la práctica de valores.

4.2.3. De los estudiantes

Se aplica la muestra a 20 estudiantes seleccionados de los diferentes cursos desde octavo año hasta tercero de bachillerato en forma aleatoria, de ellos se ha obtenido los siguientes resultados:

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	7	35	13	65	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20	15	75	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75	5	25	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30	9	45	5	25
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35	8	40	5	25
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10	12	60	6	30
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35	12	60	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	10	50	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	6	30	9	45
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95	1	5	0	0

11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	12	60	8	40	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	11	55	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	10	50	5	25
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	5	25	1	5

Fuente: Encuestas a los estudiantes

Autora: Lucía Cevallos

El estudiante es el pilar fundamental para que exista una institución educativa, es por él y para él que se constituye toda una organización, porque la educación es quien forja en carácter, temperamento y valores que llevará intrínseco en su ser, de ahí que es importante conocer como ellos opinan y observan a sus autoridades, a sus docentes, sobre su gestión y liderazgo, además ellos dan sus apreciaciones sobre los valores institucionales, sobre su ambiente o clima escolar, para conocer la realidad de la institución donde se desenvuelven.

El 65% de los estudiantes opinan que las autoridades a veces toman en cuenta sus opiniones y el 35% indican que siempre, ello quiere decir que los estudiantes si son escuchados en sus requerimientos.

Sobre si las autoridades hablan más que escuchan sobre los problemas de los estudiantes el 75% opina que a veces y apenas el 20% dice que siempre, tal vez hace falta dar mayor atención a sus problemas.

En relación a si se mantiene todavía un liderazgo conductual dentro del ambiente escolar, el 75% de los estudiantes dice que siempre y el 25% expresa que a veces lo que nos hace pensar que se sigue manteniendo este tipo de liderazgo orientado a la realización de tareas, algo que ya debería cambiar por un liderazgo democrático y motivador.

Al cuestionar sobre si se llevan o no nuevas ideas en las clases, las respuestas nos dicen que 45% dice que a veces, el 30% expresa que siempre y el 25% señala que nunca, esto quiere decir que no se da apertura a dar nuevas ideas de aprendizaje en sus clases, lo que conlleva una desmotivación a los estudiantes.

Al parecer esta pregunta complementa lo anterior ya que el 40%, indica que los docentes desean que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, sin respetar las diferencias individuales y no permitiendo nuevas y divertidas formas de enseñanza aprendizaje.

Al consultarles sobre si sus docentes inician sus clases con frases de motivación, el 60% contesta que solo a veces, 10% siempre y 30% nunca, lo que nos hace reflexionar que es necesario preparar el terreno para el aprendizaje con un ambiente cálido y un clima afectivo que motive a los estudiantes, ya que es muy importante los conocimientos pero más importante es ver a nuestros estudiantes como seres humanos.

El 60% de los estudiantes opina que solo a veces los docentes proponen actividades innovadoras para que ellos lo desarrollen , el 35% indica que siempre y un 5% que nunca, parece ser que se debe unificar criterios de trabajo donde se fomente la inventiva y resulte divertido el aprendizaje.

En relación a los métodos de enseñanza existe un 25% de estudiantes que opinan que siempre se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes , otro 50% que solo a veces, y un 25% que nunca, dando la conclusión que se deberían revisar los métodos activos de enseñanza-aprendizaje.

Al preguntar si los docentes no se preocupan por los problemas de los estudiantes el 40% dice que nunca y el 30% que a veces lo que demuestra que si se preocupan pero se requiere un poco más de atención a los problemas de los estudiantes por parte de los docentes.

Un 95% de estudiantes manifiestan que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, ésta situación en buena ya que es necesario que se tome en cuenta el punto de vista de los actores y de esta manera sea más ameno el aprendizaje.

Pero parece contradecirse las respuestas ya que en la pregunta sobre si el profesor decide que hacer en clase, el 60% responde que siempre y el 40% que a veces es decir no se da apertura a que ellos propongan nuevas formas de enseñanza.

Al analizar si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente el 40% opina que siempre, el 55% dice que a veces y 5% que nunca parece que es necesario capacitar a los docentes sobre metodología de trabajo en grupos.

En relación a si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, los estudiantes opinan que el 25% siempre lo está, el 50% a veces, y el 25% nunca, en una institución educativa todos deben estar comprometidos con sus autoridades conformando un solo cuerpo colegiado en beneficio de sus estudiantes, pues no debería existir estos índices de mediano y bajo alcance.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo están completamente de acuerdo el 70% de estudiantes, el 25% opina que están de acuerdo y el 5% en desacuerdo, es la forma como se ve el trabajo de esta parte fundamental de la educación.

4.2.4. De los padres de familia

La encuesta fue aplicada a un grupo aleatorio de 50 padres de familia, procurando que exista representantes de cada uno de los años de Educación Básica y de Bachillerato del Colegio Comenios obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 21: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre/ Muy Bueno		A veces/ Bueno		Nunca/ Regular	
		f	%	F	%	f	%
1	¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?	30	60	20	40	0	0
2	Califica la actitud que tienen los directivos de la institución con los familiares de los alumnos como respetuosa?	23	46	26	52	1	2
3	¿Cómo califica la capacidad que tienen los profesores o profesoras del año en que se encuentra su representado para enseñar lo necesario a los estudiantes?	38	72	12	24	0	0
4	Cómo califica la relación que tiene el profesor o la profesora, con el estudiante del año en que se encuentra su representado	43	86	7	14	0	0
5	A su representado le gusta permanecer en la institución educativa?	16	32	28	56	6	12

6	En la institución se propician actividades para fomentar los valores?	12	24	27	54	11	22
7	Usted considera que existe liderazgo en las personas que dirigen la institución	25	50	23	46	2	4
8	En la institución se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?	40	80	10	20	0	0
9	La institución realiza actividades para enseñar deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?	30	60	18	36	2	4
10	Existen actividades o proyectos que mejoren la institución educativa?	13	26	16	32	11	22
11	Los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores?	8	16	26	52	16	32
12	Cómo calificaría en general a la institución educativa?	35	70	15	30	0	0

Fuente: Encuestas a padres de Familia

Autora: Lucía Cevallos a.

Los padres de familia de la institución investigada califican con el 60% el trabajo de los directivos y el 40% como bueno teniendo una buena aceptación.

En relación a la actitud de respeto hacia los familiares el 46% manifiesta que siempre son respetuosas y el 52% que a veces creyéndose que este porcentaje se da porque los docentes envían a los padres de familia donde los directivos para que resuelvan los problemas que ellos no pueden y además por las decisiones que alcanzan a toda la institución.

Sobre la capacidad que tienen los profesores para enseñar a sus estudiantes manifiestan un 72% como muy bueno y un 24% como bueno, lo que es bastante satisfactorio en la gestión pedagógica.

La relación que mantienen los docentes con sus estudiantes es muy buena pues el 86% así lo manifiesta y un 14% lo cataloga como buena, los padres encuentran satisfacción en el clima afectivo de la institución.

Al 32% de estudiantes les gusta mucho permanecer en la institución, el 56% le gusta, y al 12% no le gusta, se deberían analizar las causas porque al grupo de estudiantes no les gusta la institución, para poder satisfacer sus aspiraciones.

Los valores son tan necesarios en las instituciones educativas y el 54% de los padres señalan que a veces se propician actividades relacionadas a los valores, la institución debería propiciarlos de mejor manera y el 22% señala que nunca.

Al preguntarles si consideran que existe liderazgo en sus directivos el 50% señala que siempre, el 46% que a veces y el 2% que nunca, los resultados son favorables para sus directivos.

El diálogo es sustancial en la resolución de conflictos aquí señalan que el 80% siempre lo resuelven de esta manera, y un 10% que nunca, a lo mejor pueden ser padres de familia que no satisfacen sus aspiraciones y deberían conversar con ellos.

Si el estudiante conoce sus derechos y sus deberes están trabajando en un ambiente democrático y así lo confirman los padres pues el 60% dice que siempre y el 36% que a veces, es un buen índice.

Sobre si existen proyectos que mejoren la institución educativa 32% indica que a veces, 26% que siempre y 22% que nunca, los resultados no expresan ninguna alternativa seguramente es necesario divulgar los proyectos que se realizan para mejoramiento institucional.

Al preguntar sobre si los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores, el 16% indican que siempre, el 52% a veces y el 32% dice que nunca, se deberá investigar cuáles son esos casos para corregirlos.

Al preguntarle al padre de familia como calificaría en general a la institución educativa 70% señala que muy buena y el 30% que buena, demostrando satisfacción en los padres de familia por la institución donde estudian sus hijos.

4.2.5. Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1</p> <p>Decisiones unilaterales y verticales de las autoridades</p>	<p>Falta de compromiso de los demás miembros de la institución.</p> <p>Liderazgo autoritario</p> <p>No se comparten responsabilidades en los resultados</p>	<p>El personal no se involucra en la toma de decisiones con las autoridades.</p> <p>Toma de decisiones en forma unilateral y centralizada.</p> <p>Que me importismo de los docentes y estudiantes.</p>
<p>Problema 2</p> <p>No existe un buen manejo del trabajo por equipos.</p>	<p>No existe delegación en la toma de decisiones.</p> <p>Los directivos no dan atribuciones a los grupos de trabajo.</p>	<p>Las decisiones quedan postergadas.</p> <p>Desinterés en producir un trabajo eficiente.</p>
<p>Problema 3</p> <p>Hace falta capacitación profesional docente.</p>	<p>No existe innovación, cambio en las formas habituales de escolarización.</p> <p>Se debe ejecutar planes de mejoramiento profesional docente</p>	<p>Se mantiene liderazgo conductual, unilateral dentro del ambiente escolar</p> <p>Mejorar la calidad de educación en la institución.</p>
<p>Problema 4</p> <p>En la organización administrativa de la institución se deben especificar funciones de las autoridades.</p>	<p>Confusión en el cumplimiento de disposiciones.</p> <p>Dualidad de opiniones</p> <p>Asuntos pendientes sin resolver</p>	<p>Trabajo deficiente</p> <p>Confusión, desorientación En el cumplimiento de disposiciones.</p> <p>No existe efectividad en el trabajo.</p>

<p>Problema 5</p> <p>La comunicación no es efectiva</p>	<p>No existe una autoridad responsable de la comunicación asertiva.</p> <p>No se socializan los proyectos de mejoramiento de la institución educativa</p>	<p>Existe deficiencia y confusión entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>La comunidad desconoce las bondades de los proyectos institucionales.</p>
<p>Problemas 6</p> <p>Se requiere incrementar los valores en todo ámbito</p>	<p>Los docentes deben incorporar los valores en su quehacer diario.</p> <p>Hace falta la práctica de valores en los docentes y estudiantes.</p>	<p>Toman decisiones sin meditar las consecuencias.</p> <p>Situaciones tensas en la comunidad educativa.</p>

Fuente: Encuestas y observación directa

Autora: Lucía Cevallos

5. Discusión

De los Directivos:

Al analizar los criterios vertidos por los directivos como gestores educativos que son seis personas existen varias divergencias de criterio, en relación al liderazgo podemos apreciar que en las encuestas se manifiesta que el 66,66% expresa que es el Director es quien toma las decisiones, algo que por lo general ocurre en las instituciones educativas particulares que tienen el carácter de empresa educativa, el 100% de los directivos expresa que es el Director quien organiza las tareas en reunión general cada trimestre, además señalan que existe delegación en la toma de decisiones solo en el 50% manifestándose como un liderazgo de tipo unilateral y de carácter vertical.

El manejo de este tipo de liderazgo propende a la falta de compromiso de los demás miembros de la institución, no se involucran en las decisiones que puedan tomar sus autoridades y evitan responsabilizarse de algo en lo que ellos no participaron.

El liderazgo autoritario se caracteriza por ser el líder que trata de mantener el cumplimiento de los objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder siguen sus órdenes como obligación más no por compromisos sin derecho a reclamos o explicaciones mayores, este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando tensión, y nerviosismo. Los líderes de este tiempo ya no requieren ser autoritarios ya que ellos pueden ser suplantados fácilmente por otro líder que sea más positivo y esté de acuerdo a los requerimientos de la organización y de las nuevas tendencias.

Las instituciones actuales requieren de un líder visionario, que es la persona que tiene un sueño convincente, acompañado de un claro escenario de cómo esto será logrado. Se dice que las organizaciones avanzan cuando tienen una visión clara, creando una sinergia entre lo real y lo ideal, inspirando a las personas a trabajar juntas para conquistar el sueño, ello es involucrándolas en la toma de decisiones y procurando crear el interés en todos sus miembros.

Algo fundamental que no debe olvidarse es que para que la gestión funcione de manera ágil y eficaz se requiere que las autoridades compartan y participen sus proyectos pues la excelencia no se logra tomando decisiones personales sino acogiendo ideas de todos los miembros involucrados, o escogiendo un grupo predeterminado o el mismo equipo directivo para el análisis en la toma de decisiones así se evitará correr riesgos innecesarios y pueden aportar al engrandecimiento del plantel.

En conclusión podemos decir que las autoridades miran su gestión que la realizan de una manera diferente a lo que los docentes, estudiantes y padres de familia afirman, lo ideal sería que se tomen medidas de cambio en la administración del plantel, para mejorar la imagen de autoridad hacia líder o gerente educativo visionario.

En relación a la forma de organización definitivamente los trabajos en equipo no constituyen un soporte importante, pues los encuestados han manifestado que es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre así lo afirman todos el 100% entonces no se trabaja en equipo, quitando la oportunidad de que fluya más la creatividad pues conduce a mejores ideas y decisiones, la ejecución de tareas se hace más evidente porque produce resultados de mejor calidad, hay un involucramiento de todos en las tareas del proceso, las relaciones interpersonales mejoran ya que se ensancha el círculo de comunicación y el crecimiento personal.

Actualmente el trabajo en equipo es la estrategia de crecimiento empresarial y si la institución investigada la introdujera dentro de su proceso de crecimiento entonces se podría observar un cambio positivo, ya que el grupo es generador de nuevas ideas, y el gerente educativo podría tener la capacidad de analizar y discutir esas

ideas dentro del grupo y aplicar aquellas que de acuerdo a su experiencia favorezcan a la comunidad educativa.

Al preguntar si la administración y el liderazgo del colegio promueve el trabajo en equipo el 66,66% señala que a veces, entonces creemos que es una falencia ya que los directivos no dan atribuciones a los grupos de trabajo, es decir no existe delegación en la toma de decisiones y de hecho éstas quedan postergadas y a la vez producen desinterés en su trabajo.

El trabajo en equipos definitivamente es ventajoso porque al generar nuevas ideas y entusiasmo conduce a muy buenos resultados y a la excelencia, en los equipos de trabajo se elaboran reglas que deben ser respetadas por todos sus miembros, incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia, cuando más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajo en equipo resulta provechoso no solo para la persona sino para todos y más para la institución educativa, pues trae satisfacción, los hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a aquellos que lo necesitan.

Así se puede sugerir que en la institución educativa se debe dar valor al trabajo de grupo y propiciar que estos grupos fomenten nuevas ideas, lo que servirá para mejorar la organización del plantel con resultados muy satisfactorios.

En relación a la organización administrativa según las encuestas se manifiesta que si existe un Manual de Formas donde están especificados las funciones de cada persona así lo señalan el 100% de sus directivos, de igual manera se constató que existe un Manual de Convivencia, pero en la práctica no se observa que este Manual se lo aplique pues como institución educativa particular existe un Director general que es quien da los lineamientos de trabajo dentro de la institución.

Lo que sería prudente y loable es que se especifique las funciones de cada directivo para evitar cualquier confusión y para ello se requeriría revisar y aplicar el Manual de Convivencia iniciando por sus directivos.

De los docentes:

Al analizar el ítem sobre la administración y liderazgo en la institución sobre si promueve el desarrollo profesional de los docentes el 50% contesta que siempre y la insatisfacción del otro 50% que señala que a veces. La formación docente es un tema muy importante por su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes, volvemos al tema del liderazgo, puesto que el docente es un líder educativo que

tiene la gran responsabilidad de formar a la futura generación y de su guía y orientación dependerán las decisiones que sus alumnos deban tomar en su vida futura.

El rol del docente líder se definirá como la persona atenta a las nuevas tendencias de enseñanza aprendizaje con una actitud crítica, creativa, ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través de la capacitación el maestro irá adquiriendo nuevas habilidades ya que estamos en un mundo globalizado y las nuevas tecnologías de la información y comunicación exigen que el docente se actualice y convierta su labor en acompañamiento de descubrimiento de saberes y experiencias.

La capacitación es el modelo laboral que pretende dar a la persona conocimientos, habilidades y actitudes mediante un proceso planificado, sistemático y permanente. La capacitación ofrece la adquisición de hábitos, destrezas y técnicas que unidas a los conocimientos conducen a la formación personal en el ámbito laboral.

En las organizaciones y en las instituciones educativas debe tener la plena convicción de que la calidad es la fuerza pensante y el factor fundamental de competitividad y supervivencia.

La capacitación favorecerá el desempeño del docente dentro del aula y en su relación con los estudiantes ya que en las encuestas de ellos manifiestan que solo el 35% proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y existe un 45% que señala que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, además señalan que el 75% practican liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es que observan cotidianamente en el ambiente escolar y el 25% que lo hace a veces, ante esto se hace imprescindible que los docentes se capaciten desde distintas facetas para mejorar tanto en su desempeño como en su liderazgo.

En relación a la vivencia de valores institucionales y personales podemos señalar que el 60% de los directivos opina que solo a veces se los pone en práctica, de igual manera el 76% de los docentes indican que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 70% de los estudiantes opinan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 52% de los padres de familia expresan que solo a veces predominan en las decisiones de directivos y profesores.

Analizando estos datos desde los diferentes puntos de vista de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se observa que si bien se pone en práctica los valores, estos no están afianzados en la convivencia institucional,

pues para ello todos sus miembros deberían ponerla en práctica en toda circunstancia.

Recordemos que la educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

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

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

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

Por todo ello es necesario implantar en la cotidianidad este trato afectuoso, respetuoso, en todos y todas las instancias del quehacer educativo, para ello se debe realizar un análisis prolijo de aquellos valores que requieren reforzarse para bien de la comunidad educativa.

Un aspecto que dentro de la entrevista se evidenció al conversar con el directivo de la institución es que al interior de la institución existía problemas de comunicación efectiva, razón por la cual se la ha planteado como un problema existente.

Es que la comunicación en una empresa, institución educativa, es conocida como comunicación organizacional o educomunicación, es un factor determinante en el éxito de una empresa, una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización, y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

La comunicación en cualquier institución debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria.

Nos referiremos a la comunicación interna donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, y otros.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos.

Se podría hablar de comunicación formal e informal, la formal es aquella que se emana desde una autoridad o nivel jerárquico alto a otro más bajo siguiendo canales establecidos por la empresa y la informal aquella conocida como la de los pasillos en donde todo se da sin trámite alguno.

Toda institución educativa debe tener una comunicación formal y los responsables de ella deben cuidar de que sus miembros la conozcan, pero también deben manejar la comunicación informal porque es allí donde se pueden encontrar indicios sobre el clima organizacional, lo que permitirá relacionarse mejor dentro de la institución.

Como algo positivo encontrado en la institución es la gestión pedagógica ya que el 100% de los directivos manifiestan que la institución fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, ello nos indica la importancia que tiene el elaborar diagnósticos y en base a los resultados buscar las soluciones más apropiadas, esto da identidad a la institución, en ello difiere una de otra, esta opinión está ligada a la de los docentes pues el 72% manifiesta que si existe liderazgo y gestión en el área académica, al preguntarles a los estudiantes sobre los métodos de enseñanza en las clases, si se caracterizan por la participación y la interacción con los docentes, el 50% dice que siempre y el otro 50% dice que a veces entonces, podemos concluir que el manejo de la gestión pedagógica se encuentra bien encaminada.

De los alumnos

Existe concordancia entre los criterios de docentes y estudiantes en relación a la implementación de un nuevo modelo de gestión administrativa pues el actual no permite desarrollar tanto a los docentes como a los estudiantes de la mejor manera, no debemos olvidar que estamos en una nueva época y que los jóvenes estudiantes son diferentes y requieren de una nueva administración educativa que promueva el crecimiento intelectual y la formación de líderes con valores.

Se puede evidenciar la imagen gerencial que muestran las autoridades, pues ellos manifiestan que están tomando de una manera autoritaria las decisiones sin tomar en cuenta sus necesidades ni de los docentes, es bueno recordar que los nuevos gerentes educativos deben tomar en cuenta a todos los miembros de la institución y no tomar las decisiones en forma unilateral.

También se ve que el liderazgo de los docentes debe mejorar pues los estudiantes no están conformes con su manera de liderar los grupos de trabajo educativo, el 45% señalan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, y el 75% dice que se mantiene un liderazgo conductual en la cotidianidad del ambiente escolar, es decir que no se ha dado un cambio en las estrategias de trabajo docente, ello se consigue mediante la actualización pedagógica y es un elemento muy importante el que los estudiantes estén conformes con la forma atractiva de recibir sus clases, el docente debe ser consciente que su actitud es modelo y ejemplo para los estudiantes por tanto ellos deben ser los primeros en estudiar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje lo que influye para que se formen como futuros líderes innatos.

Otro aspecto de inconformidad que manifiestan los estudiantes es que el 60% de los docentes no inician sus clases con frases motivadoras en valores y virtudes, considerando la realidad de su entorno familiar, lo que no se debe olvidar nunca es que los estudiantes son seres humanos que tienen dificultades, problemas y que es necesario crear un ambiente anímicamente favorable para el aprendizaje, de ello dependerá también el agrado o desagrado que sientan por determinada asignatura y al iniciar una jornada de trabajo es necesario crear un clima propicio siempre con pequeñas motivaciones que generan un gran avance.

De los padres de familia:

Los padres de familia opinan que el trabajo de los directivos de la institución en 60% es muy bueno, el 52% califica la actitud de los directivos en relación con los familiares de los estudiantes como respetuosa, de igual manera el 50% opina que si existe liderazgo entre sus directivos.

Al preguntar sobre si en la institución se fomentan los valores el 24% dice que siempre y el 54% que ha veces y el 22% que nunca, este punto se debería revisar ya que toda institución educativa debe fomentar los valores porque es muy importante el desarrollo académico de los estudiantes pero también se los debe formar en su interior es decir se debe promover la educación en valores.

Algo muy positivo es que los padres opinan que en la institución se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación, ello es muy importante ya que no hay mejor solución que aquella donde se expresan las divergencias y se busca un consenso, escuchando las razones de las partes involucradas para encontrar el punto de mediación.

El 60% de los padres de familia manifiestan que la institución garantiza los derechos de los estudiantes y a la vez enseña sus deberes, actualmente se requiere que toda persona conozca sus deberes y también aprenda a defender sus derechos pues eso es parte de la formación de la persona.

Los padres de familia en 32% afirma que algo conoce de los proyectos que se aplican dentro de la institución, por supuesto todo proyecto es de mejoramiento y si no se divulga, entonces parecerá que no se está haciendo nada, se deberían preocupar por difundir el proyecto y principalmente sus resultados, para compartir con todos aquellos que son los miembros institucionales.

Para finalizar se pidió la apreciación a los padres de familia de cómo calificarían en general a la institución educativa y el 70% manifestó con criterio de muy bueno, y el 30% de bueno, es decir que existe satisfacción en los padres de familia por la educación que reciben sus hijos dentro de la institución, por supuesto estamos constatando que hay aspectos puntuales que hay que mejorar pero eso es al interior y la imagen que guarda al plantel al exterior se mantenga para bien de sus actores.

6. Conclusiones y Recomendaciones generales

Conclusiones:

Luego de realizada la investigación en relación a gestión, liderazgo y valores en el Colegio “ J.A. Comenios” y en base a los resultados de las encuestas, entrevistas, observación directa y al análisis de los documentos institucionales se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La gestión pedagógica institucional se encuentra bien encaminada bajo los principios gerenciales de la educación, partiendo de un diagnóstico busca potencializarse dentro de su comunidad y del entorno geográfico.

Las autoridades mantienen un liderazgo de carácter autoritario, que se manifiesta en la toma de decisiones en forma unilateral y centralizada, lo que hace que el personal docente no se involucre y exista falta de compromiso entre sus miembros.

Existen falencias en la administración y liderazgo de la institución en lo referente al trabajo por equipos, porque no existe delegación en la toma de decisiones provocando desinterés en producir un trabajo eficiente.

El personal docente requiere de capacitación profesional continua ya que no existe innovación ni cambio en las formas habituales de escolarización.

El Colegio tiene un Manual de Funciones estructurado, sin embargo no existe delegación en la toma de decisiones en pocos casos son tomadas en cuenta las opiniones de los docentes y es la Dirección general quien da las disposiciones.

La institución cuenta con un Proyecto Educativo técnicamente elaborado donde se aprecia que la misión y la visión están bien definidas de ahí se desprenden los demás documentos de planeación.

Implementar acciones de cambio e innovación en la metodología de enseñanza aprendizaje hacia la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

La comunicación no es efectiva entre los miembros de la institución, existe falencias a nivel interno y externo, pues desconocen disposiciones y proyectos que se aplican.

Se requiere incorporar dentro del quehacer educativo la educación en valores para docentes, estudiantes y a través de ellos a los padres de familia y a la comunidad.

Recomendaciones:

El Colegio Johann Amos Comenios es una institución que posee un Proyecto Educativo técnicamente elaborado donde constan detalladamente sus componentes y reglamentación sin embargo este documento no es conocido por todos sus miembros provocándose un desconocimiento de su propuesta y creando ambientes poco favorables para la gestión en administración y liderazgo, por tanto damos las siguientes sugerencias:

Implementar nuevas estrategias de liderazgo educativo y gerencial en sentido horizontal donde todos los miembros de la institución se sientan comprometidos y compartan la responsabilidad en los resultados por igual.

Implementar un Manual de Convivencia en el que se detallen con minuciosidad las funciones de cada uno de sus miembros y se lo lleve a la práctica.

Favorecer el trabajo por equipos y delegar la toma de decisiones dando atribuciones pertinentes a cada grupo.

Implementar talleres de capacitación profesional para los docentes mediante un plan de mejoramiento para elevar el nivel de liderazgo y provocar un cambio en las formas habituales de escolarización.

Mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa estableciendo redes de comunicación tanto interna como externa para evitar confusiones y desconocimiento de disposiciones y proyectos que realiza la institución.

Promover la aplicación de los valores morales, éticos, en todo ámbito, los directivos como punto fundamental en la toma de decisiones, los docentes deben incorporarlos en su quehacer diario, los estudiantes como norma de vida y a través de ellos a los padres de familia con la finalidad de mejorar el clima institucional.

7.- Propuesta de Mejora

7.1. Título de la Propuesta

Elaboración e implementación de un Manual de normas y procedimientos en Liderazgo, gestión educativa y valores en el “ Colegio J.A. Comenios”

7.2. Justificación

Los nuevos paradigmas educativos requieren cambios sustanciales en las instituciones educativas e ahí que quienes están al frente de ellas necesitan de una constante preparación e innovación en liderazgo así como en los ámbitos administrativo, pedagógico pues de ello dependerá la calidad de educación que se brinde en ese establecimiento educativo.

Directivos y docentes actores importantes dentro del proceso educativo deben poseer características propias de líderes educativos que los definan, deben ser conocedores de los procedimientos tanto de la gestión administrativa como pedagógica puesto que serán los responsables de la educación de seres humanos, hecho importantísimo ya que estamos formando los hombres y mujeres del presente para un futuro próspero, y las decisiones que se tomen redundarán en la formación integral de sus estudiantes quienes deberán estar preparados para incorporarse a este mundo globalizado y tecnológico que nos rodea.

La administración de la institución tiene bien definida su misión y su visión, contribuye de manera importante al cumplimiento de los objetivos institucionales, se ha esforzado por cumplir con su Proyecto Educativo, que no se lo pone en práctica en su totalidad, por falta de un manual de normas y procedimientos a seguir en relación a liderazgo, gestión educativa y valores.

Es por ello que se ha planteado esta propuesta con la finalidad de buscar nuevas estrategias para el crecimiento institucional, ya que es un plantel bien ubicado y reconocido dentro de su entorno geográfico, y si no se dan cambios fundamentales en su interior, en ésta época de incertidumbre podría ser perjudicial para su permanencia, los cambios deberán permitir nuevas normas de liderazgo tanto en directivos como en docentes, así como el aplicar los procedimientos establecidos para cumplir a cabalidad con la gestión educativa, se deberá incluir normas para el mejoramiento de los docentes a través de la capacitación permanente, procedimientos para que el trabajo por equipos sea efectivo llegando a la delegación en la toma de decisiones con criterios bien establecidos, establecer procedimientos para mejorar la comunicación tanto interna como externa, e implantar reglas en la vivencia colectiva aplicando valores.

Con la participación de todos sus actores y con la aplicación del manual de reglas y procedimientos, donde se encuentren especificados con detalle los diferentes pasos que deban realizarse en determinadas situaciones, se evitarán dificultades en la gestión educativa, se compartirán responsabilidades, se propiciará un clima organizacional efectivo, mejorará la comunicación, lo que provocará que la institución se ajuste internamente y brinde a sus clientes internos y externos un elevado servicio educativo a la vez una educación de calidad y con calidez.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Elaborar e implementar un Manual de normas y procedimientos en liderazgo, gestión educativa y valores en el Colegio “ J.A. Comenios” mediante un modelo para gerenciar procesos que optimicen la calidad de los servicios educativos.

Objetivos específicos:

Lograr la eficiencia administrativa a través de la aplicación del manual de procedimientos en ésta área.

Actualizar a los docentes en técnicas de liderazgo y metodologías activas de enseñanza aprendizaje.

Establecer modelos de trabajo mediante procesos definidos en la gestión educativa de la institución.

Implantar reglas en la convivencia institucional donde se apliquen los valores como aspecto primordial y relevante.

Mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

7.4. Actividades

Para cumplir con los objetivos planteados se realizarán las siguientes actividades:

PLANIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados óptimos. • Revisar las políticas organizacionales. • Organizar, capacitar y entrenar a las personas involucradas que conforman el equipo humano responsable del procedimiento en temas de gerencia de procesos, trabajo en equipo y liderazgo para mejorar su desempeño. • Departamentalizar a la institución educativa (Considerar desde lo macro hasta lo micro). • Analizar el presupuesto y su financiamiento • Elaborar el cronograma.
EJECUTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Describir los diferentes procesos dentro de lo administrativo, pedagógico, financiero, de la comunicación, y otros. • Establecer los propósitos, su interacción, su razón de ser, el por qué y el para qué. • Consensuar las reglas y los procesos en reuniones por equipos de trabajo para integrar a todos los involucrados. • Discutir, aceptar ideas, interactuar para que se apropien de la propuesta. • Elaborar borradores

VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar el seguimiento de los diferentes procesos por departamentos y global. • Registrar evidencias, donde inicia y donde concluye, cuáles son los puntos de control e indicadores de resultados que serán en relación de los objetivos planteados. •
ADECUAR	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar correcciones. • Sugerir acciones preventivas • Reajustar procesos. • Mejorar continuamente como un ciclo sin fin.
SOCIALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Se da a la par de la implementación con la participación de todo el equipo directivo, docente y administrativo. • Se revisan los borradores del Manual de Reglas y procedimientos. • Se ajustan correcciones finales Publicar el Manual de Reglas y procedimientos. • Presentación del Manual a las autoridades para su aceptación, donde se expondrán sus bondades en beneficio de la institución. • Aprobación del manual de reglas y procedimientos por parte de las autoridades luego de realizar los correctivos sugeridos por ellos.
APLICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar la propuesta en el Colegio J. A. Comenios

Para que la propuesta tenga éxito es necesario que el personal directivo, docente y administrativo sigan los siguientes talleres de capacitación:

Seminario Taller	Dirigido a	Fecha Probable	Duración	Dictado por	Costo aproximado
Gerencia de procesos para mejorar la calidad de la educación.	Personal administrativo, directivo y docente.	Agosto 13 al 17	30 horas	Experto en el tema	\$ 400,00
Eficiencia en el trabajo por equipos	Personal administrativo y docente	Agosto 13 al 17	10 horas	Lic. Lucía Cevallos	\$ 0,00
Video Conferencia La Educación del Siglo XXI	Personal Directivo y docente	Agosto 20 y 21	16 horas	Documental de la UNESCO	\$ 60,00
Educomunicación	Personal Directivo, administrativo y docente	Agosto 22 al 25	24 horas	Msc. en Educomunicación	\$ 200,00

7.5. Localización y cobertura espacial

Este proyecto será aplicado en el Colegio “ J.A. Comenios” ubicado en la parroquia de Cumbayá, ubicada a 10 kilómetros al Este de la ciudad de Quito, en el Valle de Tumbaco, tiene acceso por carretera principal, y se encuentra en el Centro poblado de la parroquia, se encuentra rodeado de Colegios de élite económicamente elevados como el Colegio Alemán y el Menor San Francisco, está también el Colegio Fiscal Cumbayá que tiene gran número de estudiantes , al colegio referido asisten estudiantes de la parroquia, de sus barrios y en general del valle de Tumbaco, pertenecientes a clase media con altos deseos de superación. Cuenta con todos los servicios y actualmente este sector ha tomado un gran desarrollo comercial por estar cerca a la Universidad _San Francisco y próximamente a dos centros comerciales, los más grandes del valle.

7.6. Población objetivo

La propuesta está dirigida a todos los actores involucrados en el proceso educativo, es decir al personal directivo Rector, Vicerrector, Miembros del Consejo Directivo, personal administrativo, docentes, lo que beneficiará a los estudiantes, padres de familia y comunidad.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Para llevar a efecto la propuesta se van a requerir de recursos que, en lo posible serán los existentes en la institución, ellos constituirán un soporte importante los mismos que se detallan a continuación

RECURSOS HUMANOS	Se requiere el compromiso de todos los miembros de la institución para aceptar el cambio propuesto. Directivos, personal administrativo y docente. Personas idóneas en los temas de capacitación. Un coordinador interno. Estudiante de la maestría de la UTPL Personal para diagramación y edición del manual.
TECNOLÓGICOS	Laptop , pantalla, infocus, DVD, Flash memory, video conferencias, internet, impresora, copiadora.
MATERIALES	Carpetas, 30 hojas de papel bon INEN por participante, marcadores permanentes, y líquidos, tinta para impresión, papelotes, copias de gráficos de los procesos, anillado del manual de procedimientos.
FÍSICOS	Una sala de trabajo, 25 mesas con sillas apropiadas para el trabajo por equipos, 2 pizarrones y un papelógrafo.
ECONÓMICOS	Para realizar la propuesta se ha dialogado con las autoridades quienes han encauzado los gastos hacia el rubro del ICE que disponen los planteles particulares para capacitación, y caso que se requiera la institución apoyará con el resto.
ORGANIZACIONALES	La organización de ésta propuesta está a cargo de la Lic. Lucía Cevallos, el Sr. Rector y el coordinador institucional.

7.8. Presupuesto:

Para apoyar la propuesta y que el presupuesto sea factible de realizarlo, se utilizará al máximo los recursos tecnológicos, físicos, y materiales de que dispone la institución, quedando al margen el rubro de capacitación que según consta en el cuadro anterior sería de \$ 660 que sería lo que se requeriría como económico, pero al dialogar con las autoridades institucionales, señalan que como plantel

particular disponen de un rubro del ICE que se revierte en capacitación por el aporte al IESS del 0.5% del sueldo de su personal y que se podría ocupar en el presente caso, además las autoridades consideran que esta propuesta es beneficiosa, y que en caso faltaría, ellos estarían en condiciones de solventar esa inversión, que redundará en la calidad del servicio educativo que brinde la institución.

7.9. Cronograma

Actividad	Agos 13- 17	Ago 20 24	Ago 27-31	Sept. 3- 7	Sept. 10- 14	Sept. 17- 21	Sept. 24- 28	Oct. 1- 5	Todo el año
Seminario taller sobre la Calidad de la Educación a través de la Gerencia de procesos.	X								
Taller sobre Eficiencia del trabajo por equipos	X								
Conferencia sobre “ La Educación del siglo XXI”		X							
Socialización en círculos de estudio en temas sobre “ Educomunicación		X							
Taller sobre Estrategias de Liderazgo y valores.			X						
Análisis de las reglas y los procesos eficientes por departamentos				X					
Aprobación de las reglas y los procesos de cada departamento.					X				

Actividad	Agos 13- 17	Ago 20 24	Ago 27-31	Sept. 3- 7	Sept. 10- 14	Sept. 17- 21	Sept. 24- 28	Oct. 1- 5	Todo el año
Aprobación del manual de reglas y procedimientos por parte de las autoridades.							X		
Socialización del proyecto al personal administrativo y docente.								X	
Aplicación de la propuesta									X

8. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ Gálvez, Luz (2011) Guía didáctica, Gerencia y Liderazgo Educativo,

Loja, UPTL.

AMERICAN, psychological association (2010) Manual de Estilo de Publicaciones Med.

ARGUDO,H (2000) Educación en Valores. Quito. Ediciones Paulinas

BUELE M.M. (2011) Postgrado. Proyecto de Investigación II. Editorial UPTL. Loja

COLEGIO J.A. Comenios (2011) Proyecto Educativo Institucional. Quito

COLEGIO J.A. Comenios (2011) Plan Operativo Anual. Quito.

CORNEJO, M (1995) Liderazgo de excelencia. México. Editorial Grad.SA

GARCÍA, Leiva Luis . La gestión aplicada a la educación sea tamizada por los criterios de una gestión integral. Tomado de www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm 2012- 04- 25 22h00

GONZÁLEZ Tafur, Álvaro (2003), Guía didáctica, Gerencia y Liderazgo Educacional, Editorial UTPL, Loja.

GUILLEN, G (2006) Ética de las organizaciones Construyendo confianza. Madrid. PEARSON.

LETRA, Viva .Secretaría de Nuevo León. Publicación Trimestral de la Secretaría de Educación (2009) <http://educacionnl.gov.mx>. 2012-05-09-22h00

MORÁN Márquez, Francisco (2002), Liderazgo en Alta Gerencia Educativa, Una administración para el cambio, Editorial U. de Gquil. , Guayaquil.

MORA, Cristóbal (2008) Referente del trabajo docente. Editorial S&S. Riobamba – Ecuador

MORERA J. Líder y Dirigente (En línea) tomado de [www.Educando.edu.do/portal.base/web/ver contenido.aspx?ID -111547&ftm=44&](http://www.Educando.edu.do/portal.base/web/ver_contenido.aspx?ID -111547&ftm=44&) 2012-04-27 - 21h00

MUÑOZ, Diez, Jesús (2000) Hacia una pedagogía prospectiva en la formación de profesores. UPTL

POSNER, G (2005) Análisis del Currículo.México. Mc Graw Hill

[www.atinachile.cl/ content/ viww/ 45748](http://www.atinachile.cl/content/viww/45748). Gestión comunitaria html – 27-04-2012-15h00

www.educacion.gov.ec 2012- 04- 30 15h00

9. APENDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a) El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b) Coordinadores de área ()
- c) Por grupos de trabajo ()
- d) Trabajan individualmente ()
- e) Otros (indique cuáles) .

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

- a) El número de miembros en la institución ()
- b) Los resultados obtenidos en la institución ()
- c) El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d) Otros (especifique)

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

SI () NO ()

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

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

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

SI ()

NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Encuestas 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.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa, 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			
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.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiantes:

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo :.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia :.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Fecha:

Nombre de la Institución Educativa:

.....

Código:

Año (de Educación General Básica) al que asiste el estudiante:

Jornada:

Matutina Vespertina Nocturna **Lea con atención cada una de las preguntas, escoja una sola opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que está a la derecha de la opción**1. ¿Cómo califica **el trabajo de los directivos de la Institución?**Muy Bueno Bueno Regular 2. ¿Califica la **actitud que tienen los directivos de la Institución con los familiares de los alumnos como respetuosa?**Siempre A veces Nunca

3. ¿Cómo calificaría usted la capacidad que tienen los profesores del año en que se encuentra su representado para enseñar lo necesario a los estudiantes?

Muy buena Buena Regular 4. ¿Cómo califica la relación **que tiene el profesor o la profesora, con el estudiante del año en que se encuentra su representado?**Muy buena Buena Regular 5. ¿A su representado **le gusta permanecer en la Institución Educativa?**Siempre A veces Nunca

6.- En la institución se propician actividades para fomentar los valores?

Siempre A veces Nunca

7. ¿Usted considera que existe liderazgo en las personas que dirigen la institución?

Siempre A veces Nunca

8. ¿En la institución **se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación**?

Siempre A veces Nunca

9. ¿La Institución realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?

Siempre A veces Nunca

10. ¿Existen actividades o proyectos de mejora en la Institución?

Siempre A veces Nunca

11. Los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores

Siempre A veces Nunca

12. ¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la Institución?

Muy buena Buena Regular

¡Muchas gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FOTOGRAFÍAS



Imagen A1: Estudiantes del Colegio J.A Comenios en formación cívica



Imagen A2: Ingreso del Colegio J.A Comenios



Imagen A3: Participación estudiantil en concursos intercolegiales

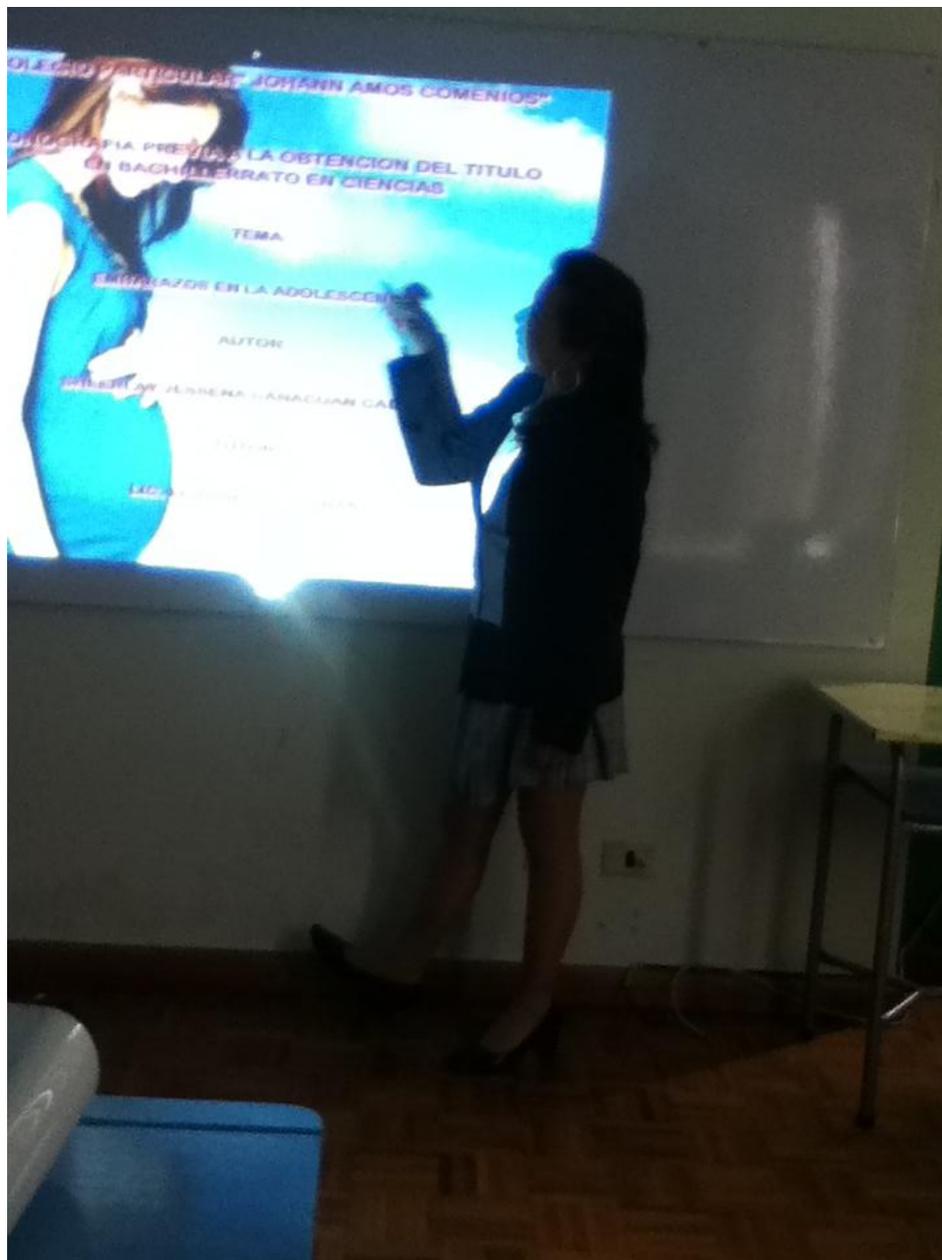


Imagen A4: Disertación de los estudiantes de bachillerato en temas de actualidad