



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Malchingui, del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha, durante el periodo 2011- 2012”

Tesis de Grado

AUTORA:
Nicolalde Tupiza Susana

DIRECTOR
Mgs. Merchan de los Marqueses Rodrigo Oswaldo

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO
Cayambe

2012

~ I ~

CERTIFICACIÓN:

Mgs. Rodrigo Oswaldo Merchán de los Marqueses

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: Gestion liderazgo y valores del Coleguio Nacional Malchingui realizado por el profesional en formación Nicolalde Tupiza Susana cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad TécnicaParticular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja,13 de diciembre del 2012

.....

Mgs. Rodrigo Oswaldo Merchán de los Marqueses

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Susana Nicolalde Tupiza declaro ser autor (a) 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.

.....

Susana Nicolalde Tupiza

C.I.: 171313673-5

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico **a mi esposo, hijos y hermanas** quienes fueron y son mi inspiración de superación, son los mejores consejeros, amigos y tesoros que tengo.

A mi **esposo** al cual amo y respeto ya que con su amor y sabiduría me hizo creer en mi misma, apoyando incondicionalmente mis retos, en los momentos difíciles fue mi soporte, y el empuje para seguir adelante más que un esposo un amigo en quien confiar.

A **Edgar y Linda** mis más grandes tesoros, quienes con su cariño me dan el aliento de vida, su sonrisa mi inspiración, y a los cuales espero con el ejemplo demostrar que nunca es tarde para empezar

A **mis hermanas** que son ejemplo de superación y lucha por conseguir sus sueños amigas incondicionales, un apoyo más, y ejemplo a seguir.

.....
Susana Nicolalde Tupiza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme vida, salud y mostrarme el camino correcto a seguir.

A mi querida y gran amiga Alexandra Padilla.

A todos y cada uno de mis profesores y directores de la U.T.P.L. quienes con sus conocimientos y orientaciones, me guiaron día a día a seguir adelante.

A todas las personas que me motivaron para hacer realidad mi sueño de superación.

A todos ellos mi eterno agradecimiento

MUCHAS GRACIAS

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación y Autoría	II
Autoría	III
Acta de cesión	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	8
2.1.2. Principios	8
2.1.3. Importancia	9
2.1.4. Tipos de Gestión	12
2.2. Liderazgo Educativo	14
2.2.1. Concepto	14
2.2.2. Tipos	18
2.2.3. Características	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.4. Los valores y la educación	23
2.5. Fundamentación legal	27
3. METODOLOGÍA	34
3.1. Participantes	34
3.2. Materiales e Instrumentos	48
3.3. Método y procedimientos	49
4. RESULTADOS	50
4.1 DIAGNÓSTICO	50
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	50
4.1.1.1. El manual de organización	50
4.1.1.2. El código de ética	52
4.1.1.3. El plan estratégico	52

4.1.1.3.	El plan operativo anual (POA)	53
4.1.1.4.	El proyecto educativo institucional (PEI)	54
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	55
4.1.2.1.	Misión y Visión	55
4.1.2.2.	El Organigrama	56
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	57
4.1.2.4.	Dimensión pedagógica curricular y valores	58
4.1.2.5.	Dimensión organizativa operacional y valores	58
4.1.2.6.	Dimensión administrativa y financiera y valores	59
4.1.2.7.	Dimensión comunicativa y valores	60
4.1.3.	Análisis FODA	61
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	61
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	62
4.1.3.3.	Matriz FODA	64
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	64
4.2.1.	De los Directivos	66
4.2.2.	De los Profesores	82
4.2.3.	De los Padres de Familia	86
4.2.4.	De los Estudiantes	88
5.	DISCUSIÓN	91
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
6.1.	Conclusiones	93
6.2.	Recomendaciones	94
7.	PROPUESTA DE MEJORA	95
8.	BIBLIOGRAFÍA	121
9.	ANEXOS	124
9.1.	Encuesta a Directivos	124
9.2.	Encuesta a Docentes	129
9.3.	Encuesta a Estudiantes	132
9.4.	Encuestas a Padres de Familia	133
9.5.	Solicitud para la investigación	135

RESUMEN

La gestión, el liderazgo y valores en la administración de los centros educativos son factores importantes para el buen vivir de las personas, porque son herramientas y habilidades que permiten tener una sociedad con mayor grado de compromiso social.

La investigación se realizó en el Colegio Nacional Malchingui, del Cantón Pedro Moncayo, con la participación de 20 docentes y directivos, 15 padres de familia y 22 estudiantes. Se recolectó información primaria a través de entrevistas y encuestas a docentes, directivos, padres y madres de familia y estudiantes.

Se determinó cuán importante son los valores en la vida estudiantil, así como los procesos de gestión y liderazgo según las prácticas éticas que tienen los profesores y directivos, estudiantes y padres de familia; identificando el tipo de liderazgo existente en el colegio y el miedo a la innovación de los docentes investigados.

Docentes, directivos, padres de familia y estudiantes llegan a la conclusión que se enseña con el ejemplo; y, para formar integralmente a un ser humano debe enseñarse principios, valores y no limitarse solo al desarrollo intelectual, esto permite que los estudiantes tengan una educación con calidad y calidez.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la Escuela de Ciencias de la Educación concentra sus esfuerzos para el fortalecimiento de las instituciones educativas públicas y privadas, respondiendo a sus necesidades e iniciativas, así como también acompañando y motivando a la formación de profesionales en educación que propendan un verdadero desarrollo integral de la sociedad, planificando, ejecutando y evaluando proyectos de mejoramiento educativo.

En esta oportunidad, específicamente en el área de la gestión del liderazgo y valores, nuestra prestigiosa universidad decidió investigar “la Gestión, Liderazgo y Valores en los centros educativos”, el presente estudio se realizó en el Colegio Nacional Malchingui, Parroquia del Cantón Pedro Moncayo, Provincia de Pichincha.

El objetivo general de esta investigación fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyan a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Los objetivos específicos que guiaron este estudio fueron: investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos; y, determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

La investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Nacional Malchingui en el año 2011 – 2012, permite conocer cómo en la comunidad educativa se implementa la gestión, el liderazgo y los valores en el ámbito pedagógico, que tendrá un gran impacto en las personas que se están formando.

Se ha dividido el presente trabajo en siete capítulos con el fin de dar a conocer como la comunidad educativa pone en marcha la gestión educativa, el liderazgo y los

valores desde la conjugación de múltiples lógicas, experiencias, concepciones, aptitudes que permiten que el proyecto educativo del Colegio logre cristalizar la misión y visión.

En el capítulo uno se encuentra la introducción que son las generalidades: problema, justificación, objetivos y metodología que guiaron el desarrollo de esta tesis.

En el capítulo dos es el marco teórico se aclararan algunos conceptos para entender de qué trata la investigación y evitar confusiones. Se detalla las ideas centrales del estudio, como lo qué significa la Gestión Educativa: su concepto, principios, importancia y tipos de gestión. Además se profundizara sobre el Liderazgo Educativo: tipos y características imprescindibles para entender las diferencias entre un directivo y un líder que marcan el tipo de gestión del centro educativo; y se desarrolla la temática de los valores y la educación, que se encuentra presentes en las acciones, concepciones y comportamientos de los seres humanos. Por último se hace un recorrido en las leyes de educación vigentes en nuestro país, que marcan el rumbo en el campo educativo.

En el capítulo tres se realizara un breve recorrido por la metodología, se determinara los participantes – sujetos de investigación, los materiales e instrumentos que se utilizaron, y los métodos y procedimientos que guiaron esta investigación.

En el capítulo cuatro se analizara los resultados desde temas relacionados con el diagnóstico institucional como los instrumentos de gestión educativa, la estructura organizativa de la Unidad Educativa, el análisis FODA, y los resultados de encuestas y entrevistas de los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes.

En el capítulo cinco se abrirá una discusión entre los resultados obtenidos, la observación directa realizada por la investigadora y la conceptualización teórica. Todo esto permite una aproximación del panorama general de como la gestión, el liderazgo y los valores confluyen en el clima escolar del Colegio Nacional Malchingui. En el capítulo seis se encontrara las conclusiones y recomendaciones generales que se determinó de esta investigación.

En el capítulo siete se planteará una propuesta de mejora dirigida a los directivos y docentes para que mejoren sus relaciones humanas en el ámbito laboral, ya que en el colegio se puede observar que existe diferencias marcadas entre los profesores que tienen muchos años de experiencia y los que tienen pocos años de ser educadores.

Por último se hallará la bibliografía y los anexos del presente estudio, que son las encuestas a directivos, estudiantes, padres de familia, el cuestionario de Entrevista a Directivos y el prospecto de ingreso al Colegio Nacional Malchingui.

Es por tal motivo que les hacemos una cordial invitación a leer el presente documento, el cual servirá como herramienta para darse cuenta sobre la situación de la institución educativa en el tema de la gestión, el liderazgo y valores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

La gestión es “el conjunto de acciones planificadas para el desarrollo integral de la organización, centradas en las necesidades y posibilidades internas y externas de la misma” teniendo capacidad de reflexión, siendo asertivos en la comunicación y conociendo los escenarios para lograr alcanzar los fines propuestos. Al aplicar esta definición en el ámbito educativo supone que el centro educativo es una organización compuesta por personas que interactúan a través de una serie de acciones planificadas que buscan cristalizar las metas.

La gestión educativa “tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación (...) favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación”. Nicolalde, S., (2012) [En Línea]. Disponible en www.vsebeq.sep.gob.mx/pilar-pozner/modulo02.pdf, fecha de consulta 09-01-2012.

Supone la confluencia de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales, además de las prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno que son parte de las acciones cotidianas de los docentes y estudiantes.

La gestión educativa debe tener claro la multiplicidad de actores, espacios de acción, temporalidades y las distintas articulaciones personales y grupales. Por lo que no es solamente planificar un grupo de actividades, sino que es un proceso que implica “una práctica articuladora de teorías, conceptos, valores, estructuras, procesos, estrategias, herramientas y acciones para el logro de los objetivos y metas con calidad. -Nicolalde, S., (2012) [En Línea]. Disponible en www.funlma.edu.com/taller8.pdf., fecha de consulta 15-01-2012

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPÉ) de la Unesco (2000), señala que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema

educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Es un proceso acumulativo que detecta y analiza los puntos neurálgicos, las premisas y creencias, y reflexiona sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que frecuentan los sistemas educativos. Es una nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar, relacionada con la gobernabilidad y con la integración entre lo técnico y lo político desde una reconstrucción y re significación de las prácticas sociales y culturales.

Para lograr la transformación en la educación es importante entender los valores que están inmersos en la comunidad educativa y replantearlos para lograr la calidad, a través del sentido de pertenencia y apropiación que son parte del reconocimiento social.

Cabe resaltar que la gestión educativa nos lleva hacia la innovación del ser humano, mediante una mejora continua, desde la identificación clara de las fortalezas que poseemos y las dificultades que se nos presentan dentro del quehacer pedagógico, organizando todos los procesos de la institución educativa con el objeto de asegurar la calidad escolar.

La gestión educativa es "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en con y para la comunidad educativa.

Entonces la gestión educativa es un conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de

la institución educativa a través del mejoramiento continuo del liderazgo, la satisfacción personal y colectiva.

2.1.2. Principios

Los principios de la gestión son:

1. **Gestión centrada en los estudiantes.** La educación de los estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.
2. **Jerarquía y autoridad claramente definidas.** Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal: dirige, impulsa, ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.
3. **Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.** Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.
4. **Claridad en definición de canales de participación.** Para que la participación de los miembros de la comunidad guarde coherencia con los objetivos institucionales, debe establecerse sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.
5. **Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.** Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

6. **Coordinación fluida y bien definida.** Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, desarrolla la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.
7. **Transparencia y comunicación permanente.** Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.
8. **Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo.** El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones de la institución y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales. Arana , M. E. (1998, 78 - 79)

2.1.3. Importancia

La importancia de la gestión educativa radica en sus características – NarvaezL , (2012) MGEE.pdf. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad[En Línea], fecha de consulta 20-01-2012

- a) **Centralidad en lo pedagógico.** Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.** Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c) **Trabajo en equipo.** Proporciona a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

- d) **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e) **Asesoramiento y orientación para la profesionalización.** Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f) **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro,** que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g) **Intervención sistémica y estratégica.** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.
- h) Entonces la importancia de la gestión educativa radica en que es un modelo de diseño hacia la calidad educativa, que demanda el involucramiento del capital humano existente en el centro educativo con visión para administrar y liderar, reemplazando “la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos por la dinámica del concepto de talentos humanos”.

- i) La gestión educativa es dinámica, promueve la educación, la organización, desarrolla los talentos y facilita el empoderamiento de la comunidad educativa creando espacios justos, participativos y democráticos.

Además es un instrumento político y social, apunta a fortalecer las capacidades de toda la comunidad educativa para que tengan voz en las decisiones y en la gestión de los proyectos de desarrollo que se ejecutan dentro y fuera de la institución.

A lo largo de los años todas las instituciones educativas han venido ejerciendo algún tipo de gestión, cuando se les ha suscitado un problema o necesidad, obteniendo resultados espontáneos o cubriendo en bache de manera superficial.

Pero la gestión educativa no es algo mágico que aparece y desaparece según los problemas que surgen en el día a día, es una filosofía, un conjunto de herramientas metodológicas, estrategias, fases de capacitación y habilidades de negociación.

Otro aspecto importante de la gestión educativa radica que no es vista solo como el quehacer de los directivos de la institución sino de toda la comunidad educativa, que se convierte en los actores directos que toman decisiones permanentemente; ya que la gestión implica organizar, planificar, evaluar y administrar los recursos.

Otro hecho que no podemos pasar por alto es que la gestión educativa requiere un sentido fundamental de reestructuración las relaciones de gestión dentro y fuera de las instituciones educativas con la finalidad de realizar un trabajo planificado con la colaboración de toda la comunidad educativa.

Es importante la gestión educativa porque ayuda al perfeccionamiento de la educación, destacando los valores, eliminando la duplicación y redundancia de esfuerzos para alcanzar un mismo fin, dado que las actividades son coordinadas y planificadas de una forma organizada y participativa, lo que permite optimizar

recursos económicos y humanos llevándonos a la eficacia, mejorando la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

2.1.4. Tipos de Gestión

La gestión educativa permite que la comunidad educativa tomen acciones en conjunto fortaleciendo la confianza entre ellos, compartiendo las cargas, responsabilidades y presiones de tal forma que todos asumen la gestión y liderazgo de una forma participativa brindando confianza profesional y colectiva. Se nos hace evidente la existencia de distintos tipos de gestión como:

- Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento: Trata de un concepto aplicado en las instituciones educativas ya que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre los docentes a sus estudiantes. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la comunidad educativa.
- Gestión del medio ambiente: dentro de las instituciones educativas y de acuerdo a la actualización y fortalecimiento curricular la protección del medio ambiente , la interpretación de los problemas medioambientales y sus implicaciones en la supervivencia de las especies , la interrelación del ser humano con la naturaleza y las estrategias para su conservación y protección. Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. Con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- Gestión Estratégica: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los

objetivos en las condiciones más ventajosas para el área de Administración de las instituciones educativas.

- Gestión Administrativa: Es uno de los temas más importantes a la hora de manejar una institución educativa ya que de ella depende el éxito o fracaso de la institución. En la actualidad hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas al manejo y conducción o prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las instituciones educativas.
- Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros con los que cuenta la institución educativa.

Esta clasificación de la gestión educativa se materializa en las prácticas y entornos que viven las comunidades educativas; así la gestión tecnológica es parte del entorno de los docentes, padres de familia y estudiantes, porque en la actualidad no podemos pasar por alto los avances tecnológicos en educación y el beneficio que esto tiene para la sociedad.

La gestión social se la pone en práctica dentro de las instituciones educativas con todos los actores en la búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa. En cambio la gestión de proyectos cada vez tiene mayor acogida pues la implementación y ejecución de distintos tipos de proyectos tienen la finalidad de dar solución a los problemas encontrados dentro de cada sector educativo mejorando la calidad educativa.

La gestión de conocimientos se pone en práctica día a día, porque tiene que ver con la transmisión y adquisición de conocimientos; los docentes ponen su mejor empeño en que este tipo de gestión se realice a cabalidad y las autoridades evalúan y supervisan.

La gestión del medio ambiente está teniendo mayor impulso cada día dentro y fuera de las instituciones educativas, tema que involucra a todos por el cuidado y preservación del mundo en el que vivimos. Dentro de las instituciones educativas es

cada vez más frecuente el contar con proyectos que tengan relación con el medio ambiente.

La gestión estratégica tiene estrecha relación con los tipos de gestión ya que en todo momento se debe planificar estrategias para alcanzar un fin. A su vez, la gestión administrativa proporciona herramientas para la administración de todo tipo de recursos dentro de las instituciones.

La gestión gerencial vista desde dentro de las instituciones educativas nos permiten ver a los docentes, directivos, autoridades como líderes gestores del cambio positivo de todo un sistema educativo.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

A continuación algunos conceptos de liderazgo:

El **liderazgo** define al “proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Existen distintas clasificaciones de los líderes: por ejemplo, en cuanto a la formalidad en su elección, se suele hablar de líderes formales (elegidos por una organización) o de líderes informales (que emergen de un grupo) Nicolalde, S., (2012) Liderazgo [En Línea]. Disponible en [www.liderazgo – unipop.galeon.com/productos1384436.html](http://www.liderazgo-unipop.galeon.com/productos1384436.html), fecha de consulta 09-01-2012.

Liderazgo consiste en la “capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo. Nicolalde, S., (2012) Estilos de liderazgo [En Línea]. Disponible en [www.crece negocios.com/conceptos –y-estilos de liderazgo](http://www.crece-negocios.com/conceptos-y-estilos-de-liderazgo), fecha de consulta 09-01-2012.

Liderazgo “es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”

Liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. Nicolalde, S., (2012) Definición de liderazgo [En Línea]. Disponible en <http://definicion.de/liderazgo/>, fecha de consulta 05-04-2012.

El liderazgo tiene lugar cuando el miembro de un grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo M.B.Bass (1990) la realización del hombre y la cultura. Vélez .Jl., (1996: 272).

El liderazgo hace referencia de quien influye de una forma positiva en los demás, esto con la finalidad de conseguir fines para el bien común. Un líder previene y elimina toda situación de malestar en el trabajo, el liderazgo requiere de una constante y buena comunicación, dentro del liderazgo esta el mantenimiento de la disciplina.

En las formas tradicionales, y que lamentablemente en algunos sectores educativos se mantienen, la imposición de las reglas ha sido el factor común, lográndose, en buena medida una respuesta autónoma por parte de los liderados o en nuestro caso de la comunidad educativa, respuesta que obedece más bien a la tensión generada por la obligatoriedad del cumplimiento de dichas reglas aun cuando no sean compartidas por la mayoría del grupo.

Los enfoques más actuales de liderazgo pretenden alcanzar un proceso en el que las personas acaten sus deberes y responsabilidades de manera libre y espontanea con el convencimiento de que estas sirven para optimizar las relaciones y los procesos, contribuyendo al fortalecimiento del compromiso e identidad institucional.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Nicolalde, S., (2012) El liderazgo educacional [En Línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>, fecha de consulta 05-04-2012.

Un líder educacional aspira un mejor futuro para la institución, desarrollando habilidades de comunicación que faciliten el compromiso de los profesores y para obtener resultados de excelente calidad.

Todo líder debe contar con una capacidad negociadora, para cuando sea necesario solucionar conflictos que se presenten dentro de la institución, ya que el saber solucionar conflictos a tiempo permite obtener mayores beneficios y progreso para la institución educativa.

Los profesores enseñan y transmiten a sus estudiantes estilos de liderazgo y a su vez los estudiantes los van poniendo en práctica durante el curso de su vida y desempeño laboral, puesto que el líder es capaz de generar el deseo de cambio en los cuales intervienen los valores como la libertad, la justicia, la igualdad; un líder educativo es capaz de crear un ambiente en el cual se genera confianza, teniendo clara una visión de futuro.

“Según Garza (2005:4). El liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:

- los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Lo que nos propone asentar estos valores tanto en nuestros pares, como en nuestros alumnos”.

Nicolalde, S., (2012) El liderazgo educacional [En Línea]. Disponible en <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>, fecha de consulta 05-04-2012.

El liderazgo educacional busca valores que permitan una actuación creativa, independiente y auto realizante, busca el éxito personal y organizacional mediante la motivación gestionada por medio del respeto, dignidad, auto realización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración, cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, teniendo la obligación de compartir sus logros con la comunidad educativa. La fuente de su motivación es el mejoramiento de las condiciones de quienes son parte de la causa existencial por la que lucha.

Lo antes expuesto permite afirmar que el liderazgo educacional constituye una de las estrategias más importantes para superar las dinámicas históricas de pobreza y diversas formas de discriminación y exclusión social, por lo tanto un requisito indispensable para la justicia, equidad y desarrollo humano.

El líder educativo es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común, creando expectativas y estándares de alto rendimiento porque sabe que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad y esta productividad en el sector educativo significa una educación de calidad y con calidez.

En la prueba de liderazgo educativo del Ministerio de Educación se evalúa puntos estratégicos que ayudan a entender como se está realizando la gestión institucional, como son: gestión de conflictos y creación del clima de respeto y consenso, ejercicio de liderazgo que promueva el ejercicio de liderazgo que promueve excelencia académica, el desarrollo profesional y humano en la comunidad educativa, acciones que promueven la apropiación por parte de la comunidad educativa y de públicos externos, del proyecto educativo institucional, prácticas de toma de decisiones participativas que favorecen la construcción de marcos de trabajo comunes, gestión de información necesaria para una toma de decisiones que favorezca mejores desempeños académicos y humanos de la comunidad educativa.

2.2.2. Tipos

Se hace necesario determinar los tipos de liderazgo que ejercen los docentes. Partamos con la clasificación más utilizada y conocida:

- ✓ Liderazgo autoritario: Este tipo de liderazgo se basa en un estilo dominante por parte del líder este toma decisiones sin necesidad de la participación de sus compañeros y las personas que le siguen y sin la necesidad de tener que justificar sus acciones, exige obediencia, supervisa constantemente a sus trabajadores.
 - ✓ Liderazgo democrático: El líder busca ser un miembro más del equipo, las decisiones son tomadas en conjunto mediante un consenso, confía en el trabajo que realizan los demás lo que implica una mínima supervisión, guía así el logro de un bien común, escucha a todos los miembros del equipo se caracteriza por ser sociable, amistoso accesible, ayuda a sus trabajadores en sus problemas personales, muestra consideración e interés por los demás, promueve la participación de todos.
 - ✓ Liderazgo liberal: Este se basa en una participación mínima del líder, otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, su decisión es limitada, no proporciona información suficiente a sus trabajadores.
 - ✓ El liderazgo educacional: Tiene estrecha relación con la gestión educativa por lo tanto es el líder quien gestiona cambios positivos para su equipo de trabajo.
- Otra clasificación del liderazgo educativo incluye dos elementos fundamentales: el liderazgo interno y el liderazgo externo.

Liderazgo interno tiene relación con los valores de la institución, con el compromiso de la comunidad educativa, con la calidad y el proceso de planificación estratégica de esta forma permite que los valores de la institución se reflejen como una fuente de mejoramiento continuo.

Liderazgo externo se caracteriza en la responsabilidad pública y, esta a su vez, en la de los líderes de instituciones educativas, participando y contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de una sociedad que está avanzando hacia el cambio.

Este tipo de liderazgo esta relacionado con la imagen que proyecta los docentes y las acciones que realiza para el mejoramiento de las condiciones de convivencia de sus colegas, estudiantes y padres de familia. Además su liderazgo se refleja en la gestión que realiza para el mejoramiento de la comunidad educativa, teniendo buenas relaciones con todas las personas que lo rodean, porque es parte de una comunidad y trabaja en equipo manteniendo una comunicación directa con todos.

Dentro del estudio que venimos realizando sobre el liderazgo, citamos tres enfoques que propone Manuel Guillen Parra., (año 2001:pag. 173).

- Liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio (do ut des), en el que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
- Liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.
- El liderazgo servidor: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Esta clasificación centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre líderes y liderados. Se considera a los líderes desarrolladores de conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismo y sus seguidores.

El liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que se debe cultivar en los centros educativos porque hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en los valores ideológicos, en el estímulo intelectual a los seguidores por parte del líder. Este tipo de liderazgo lugar a importantes cambios y resultados dentro de la institución educativa transformando al personal para alcanzar los objetivos de la organización educativa.

Aunque lo ideal sería que los líderes educativos ejerzan los tres tipos de liderazgo que plantea Manuel Guillen Parra, según la situación que se les presente; es también una habilidad del liderazgo poder manejar las situaciones como estas se presenten.

2.2.3. Características

Todas las personas tienen un líder en el interior. Es evidente que algunas personas lo han sabido desarrollar de mejor forma que otras, pero está en nosotros el poder llegar a ser líderes especialmente si somos parte del ámbito educativo.

El liderazgo dentro de las instituciones educativas es fundamental, los docentes son los protagonistas y responsables de un cambio en el sistema educativo, hay algunas características o aspectos que determinan el liderazgo de los docentes:

- Orientar y formar a los alumnos para que puedan desarrollar, pensar, reflexionar los aprendizajes.
- Formar al estudiante en todos sus ámbitos y ayudar a cambiar de actitud y aptitud si así lo requiere.
- Ser capaces de ser ejemplo positivo para los estudiantes transmitiéndoles buen conocimiento, valores tales como honradez, disciplina, lealtad puntualidad, amistad, solidaridad, entre otros.
- Ser pioneros y líderes que guíen a los otros.
- Enseñar métodos y técnicas de aprendizaje para formar unos jóvenes capaces de construir una buena sociedad.
- Ser facilitadores, investigadores y con liderazgo guiar los conocimientos.
- La persona que se prepara para educar en conocimientos y valores a las nuevas generaciones y hacerlos desarrollar en su máximo potencial de acuerdo a sus capacidades.
- Seres capaces de afrontar retos.
- Ser el ejemplo y transmitir todo conocimiento en bien del alumno, y uno mismo.
- Ser capaz de formar íntegramente a un ser humano.
- Ser personas que estén capacitadas para orientar y facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para realizar esta diferenciación quisiéramos partir de una de las tantas definiciones de directivo, en la cual se dice que un directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas, dirige el trabajo, tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados, ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza, una de las obligaciones de los directivos consiste en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas, que pudieran afectar a la institución a la que dirige y en especial a su personal.

Un buen director aumenta a una de sus tantas funciones el motivar al personal, contribuye a la creación de una cultura de compromiso, está totalmente comprometido con su función directiva, tiene plena conciencia de la necesidad de motivar, a los demás, y genera un clima de trabajo en equipo.

La diferencia entre un directivo y un líder radica fundamentalmente en el origen de la autoridad de cada uno de ellos, la gestión y tipo de gestión que ellos realicen ya que esto tiene que ver con el dominio de la autoridad.

Para el director, la autoridad proviene de los niveles superiores en las instituciones educativas, la autoridad del líder proviene de los estudiantes, compañeros, padres de familia, con todos los que interactúa y comparte su posición de líder.

El líder concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor delega responsabilidad y poder de decisión da más importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor. María Teresa LEPELEY Gestión y Calidad en Educación (año 2003: pág. 25).

La esencia de un líder esta en aumentar la influencia educativa, de realizar una buena gestión. Cabe acotar que desde nuestro punto de vista un buen director debe ser un líder y a su vez un buen líder debe ser un buen director, ya que desde sus

roles los dos persiguen un mismo fin y es el de llevar a las instituciones donde están al frente como directores y líderes a una calidad total.

El líder es quien se interesa por el bienestar de los demás, inspira confianza, es pionero en sus acciones, tiene presente a las personas que lo rodean y el objetivo que persigue, da el ejemplo con sus acciones se gana el respeto, consigue disciplina espontánea basada en el convencimiento, calcula las posibilidades, define obligaciones y responsabilidades.

El directivo por su parte ha obtenido el cargo por medio de su autoridad superior o gracias a sus méritos, años de servicio etc. Pero es necesario que el director inspire en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto, confianza para llegar a ser un líder dentro de la institución educativa.

Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales que le permitirá un acercamiento, así los demás de esta forma se evidenciará su eficiencia en el logro de sus tareas y quehaceres educativos.

En la institución educativa el directivo no puede estar presente en todas las actividades, desde aquí consideramos que un directivo podría empezar delegando funciones y organizar sus espacios de mayor urgencia o como también los prioritarios dentro de la institución.

De cierta forma creemos que en algún momento los líderes han adoptado la actitud de los directivos y los directivos la de los líderes y de no ser así esperamos que los directivos adopten la actitud de los líderes únicamente de esta forma podríamos lograr los cambios necesarios para llegar a generar ideas, opiniones y propuestas orientadas a mejorar la calidad de la educación, priorizando acciones, identificando responsabilidades y recursos, incidiendo en los programas educativos.

2.4. Los valores y la educación

Quisiéramos empezar citando lo que manifiesta Jaime Balmes: Hay en todos los hombres ideas morales: bueno, malo, virtudes, vicio, licito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, merito, demerito son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países. Balmes., (2001:pag. 20).

Los valores son convicciones, emociones y sentimientos que posee una persona y que determinan su modo de actuar frente al bien, la moral, la justicia, la prudencia y la virtud, son los juicios de valor que dictamina que es digno de aprecio.

La vida moderna ha hecho que los valores pierdan un poco el sentido del hombre para con la sociedad por los cambios socioeconómicos y culturales que han surgido a los largo de los años, por esto podemos identificar confusión y desorientación en los seres humanos frente a lo que sociablemente es aceptable.

Es necesaria una educación en valores intencionados dentro de las acciones formativas considerando que la institución educativa es el lugar donde los educandos pasan la mayor parte de su vida. Lo que enseñemos como docentes, afectará los juicios sobre las experiencias y conocimientos previos produciendo cambios en la conducta y personalidad de nuestros niños y jóvenes pues sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.

Los valores desde el orden sociológico son las preferencias colectivas, compartidas por un grupo. En el ámbito educativo deben prevalecer los valores morales ya que estos tienen un lugar central en el desarrollo.

Deducimos de esto que los valores morales son normas de conducta que ayudan a crecer en su dignidad al ser humano permitiéndole disfrutar de una responsable libertad.

Dicho de otra forma la educación y los valores tienen como propósito ayudar y orientar a los estudiantes a que adquieran cualidades de la personalidad que consideren deseables en los diversos ámbitos de su desarrollo poniendo énfasis en las particularidades que se relacionan con el uso responsable de su libertad.

Debemos tener en cuenta que los valores no son inmutables ni absolutos ya que estos pueden modificarse de acuerdo a la circunstancia y a su vez pueden expresarse de manera diferente.

Los valores y la educación tienen como objetivo preparar a los estudiantes para la autorrealización, definiendo un proyecto de vida efectivo y eficaz, ya que la adquisición y concientización de los valores tienen un carácter intencional, consciente y de voluntad.

Enseñar los valores no depende únicamente del centro educativo sino también de sus familias y del entorno que se desarrolla, para saber que tipo de valores practica en su vida diaria o como enfrenta los obstáculos desde su capacidad transformadora, espiritual e integral.

Una persona virtuosa sabrá salir adelante ante cualquier problema que se presente en su diario vivir, por lo tanto el docente, director, rector, padre o madre de familia y estudiantes deben practicar valores que les dignifiquen. Entre uno de los varios valores que se debe poseer y desarrollar son la Prudencia, Fortaleza, Justicia, Templanza.

El orden de estos valores radica en la importancia y en el sostenimiento que cada uno debe tener en base al otro.

La prudencia es uno de los primeros valores importantes para un líder, para que sus actitudes reflejen sabiduría y consideración al equipo que guía. Un ser prudente vale por dos, dice un dicho popular; esto quiere decir que alguien que sabe lo que dice, como lo dice y en el momento correcto es confiable, amigable, orientador, sabe usar el razonamiento para establecer sus relaciones y para actuar en todo momento de su vida.

La fortaleza, valor necesario en el desempeño de la actividad de enseñanza – aprendizaje. Así como el valor de la justicia, imprescindible a la hora de educar y formar seres humanos.

Aquel que practica la justicia, es capaz también de admitir errores y equivocaciones y hablar de esto. Ser justo es importante a la hora de evaluar a su equipo, tomando en cuenta el conocimiento, las actitudes y la práctica de su conocimiento.

Educar con valores es un reto, de ahí surge la necesidad de construir y fomentar la reflexión en los profesionales de la educación sobre la importancia de ser líderes y facilitadores en la construcción del conocimiento no solo desde el punto científico sino que estén impregnados por valores que orienten el pensamiento y las actuaciones.

Otro desafío que enfrentan los educadores es que solo con el simple hecho de ser profesores, ya se encuentran en la mirada de sus estudiantes. Los estudiantes son seres en formación que traen consigo una serie de experiencias, pensamientos, comportamientos y valores que a través del contacto y la relación directa que establecen con sus profesores van reafirmando, evolucionando y cambiando sus patrones de pensamiento y valores.

Los estudiantes, en la adolescencia, con facilidad tienden a imitar y observar los modelos de los adultos encargados de ellos, por eso hay que tener presente que los valores en el campo de la educación tienen que ver con la excelencia humana y las virtudes necesarias para llegar a ser una persona honesta, íntegra, transparente, virtuosa, con ética y sobre todo respetuosa de la vida en todos sus sentidos.

Así surge la necesidad de conocer los tipos de valores de acuerdo a las dimensiones del ser humano propuesto por Arturo Cardona Sánchez, en Formación de valores. VILLALTA., (2010: 46).

- Valores Biológicos: Respeto por la vida, preservación del equilibrio, protección del ambiente, salud.
- Valores Intelectuales.- Curiosidad (indagador), interés por el conocimiento, comprensión, capacidad de expresión, cultura, criticidad, inteligencia, conocimiento de la verdad.
- Valores Sensitivo – emocionales.- Desarrollo emocional, sensibilidad, empatía, percepción holista, creatividad, intuición.

- Valores de Personalización.- Sencillez, gusto por el trabajo, servicialidad, orden, competente (capaz), optimismo, seguridad, autodisciplina, humildad, gratitud, autoconfianza, moderación, asertividad, sentido de pertenencia, responsabilidad, auto exigencia moderada, comprometido, beligerancia, perseverancia, congruencia, autoestima, autenticidad, identidad, autonomía, dignidad, felicidad, integridad, satisfacción existencial.
- Valores Morales.- Sociabilidad, amistad, libertad de expresión, generosidad, colaboración (cooperación), sinceridad, tolerancia, honestidad, bondad, solidaridad, equidad social, altruismo, convivencia familiar, orden social, diálogo, lealtad, pluralidad, respeto a la cultura y tradiciones, participación política, patriotismo, democracia, justicia, paz, libertad, fraternidad y desalienación.
- Valores Trascendentes.- Interés por la sabiduría, eco identidad, desapego, búsqueda de la armonía, subordinación a las leyes y principios de sentido místico de la vida (espiritualidad), amor, realización y sentimiento de unicidad con el todo.
- Los docentes tienen una fuerte labor en sus manos, de ellos depende en gran parte el formar estudiantes que construyan una sociedad digna, que respete y ponga en práctica los más altos valores especialmente los valores trascendentes. “Saber actuar, aprender a ser, y no sólo a ser sino a ser más” VILLALTA,. (2010:130).
- Para VILLALTA (2010:151) Educar en valores, de modo general, tiene tres funciones relevantes:
- La primera tiene que ver con la función epistemológica. Los profesores deben ser creativos. Han de darse cuenta de lo que ocurre en la clase y ser sensibles a ello. Para ser eficaces deben percibir las necesidades de los alumnos y conocer cuales son sus motivaciones y capacidades para aprender.
- La segunda trata de la función axiológica o de la condición ética. Creemos que los profesores deberían ser ante todo flexibles, dispuestos a enfrentarse, sino actuar confiadamente con recursos orientados a la paz y el bien común.
- La tercera tiene contenido estético. Pensamos que los profesores han de ser espontáneos y originales, sin normativas negativas, estimulando las mejores capacidades de cada alumno.

- Los valores y la educación son inseparables, indispensables recordemos lo que nos dice Fernando Rielo. El joven es más ilusión que pensamiento. Por eso necesita más que amigos, un maestro. Emilio Tenti Fanfani El oficio del docente (Trasfiguración pág. 25).

2.5. Fundamentación Legal

Nadie duda que un pueblo educado asegura no sólo la construcción democrática y participativa de la sociedad, esto se refleja en la Constitución Política del Ecuador. Constitución Política del Ecuador 2008.

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El

Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art La Ley Orgánica de Educación Intercultural,

29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

En los Artículos 39 y 45 de la Constitución de la República garantizan el derecho a la educación de jóvenes y niños, niñas y adolescentes, respectivamente; en el Artículo 44 obliga al Estado, la sociedad y la familia a promover de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurar el ejercicio pleno de sus derechos; atendiendo al principio de su interés superior, donde sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas. Nicolalde, S., (2011) Recursos y reglamento general de la ley de educación [En Línea]. Disponible en <http://www.montetobarnasart.edu.ec/>, fecha de consulta 11 -08 -2011.

tiene varios principios basados en los artículos referentes a la Educación que se encuentran en la Constitución Política, como:

- a) Universalidad; La educación debe ser la misma para todos garantizando la igualdad de conocimientos.
- b) Educación para el cambio; Un cambio positivo que redunde en una educación.
- c) Libertad; Haciendo valer el derecho de libertad de expresión, asociación.
- d) Interés superior de los niños, niñas y adolescentes; Intereses que garanticen los derechos de los NNA
- e) Atención prioritaria; Esto en todos los sentidos especialmente en educación que es fuente de cambio para una mejor sociedad, la vida, el bienestar y la dignidad de las personas, poniendo en primer lugar a las niñas, niños y

adolescentes que son prioridad absoluta para todas las decisiones de un país.

- f) Aprendizaje permanente; El cual desarrolle potencialidades, habilidades y destrezas que les sean útiles para la vida.
- g) Inter aprendizaje y multi aprendizaje; Partiendo del conocimiento previo que tienen los estudiantes , desarrollando aprendizajes múltiples.
- h) Educación en valores.- La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación.
- i) Garantizar el derecho de las personas a una educación libre de violencia de género.
- j) Enfoque en derechos; El integral, constituye a los centros educativos en un espacio de convergencia y objetivos comunes, en el cual los NNA son valorados como sujetos integrales , evitando su segmentación.
- k) Igualdad de género: Debe existir
- l) Educación para la democracia; La vocación democrática requiere que los adultos e instituciones respeten sus derechos a ser informados, expresar ideas, intervenir en actividades, a ser consultados, tomar decisiones, organizarse y ser tratados con dignidad.
- m) Comunidad de aprendizaje; Centrarse en los NNA y en el respeto a su dignidad: contribuir en la conquista a su derecho a ser sujeto y promover su desarrollo integral intelectual, biológico, a su expresión afectiva, social y al fortalecimiento de su autoestima y el aprecio por otras personas.
- n) Participación ciudadana; Promover y apoyar la transformación de la gestión escolar, con indicadores de calidad.
- o) Corresponsabilidad; Incentivar el progreso del aprendizaje y relacionamiento social de los estudiantes para prevenir la deserción.
- p) Motivación; Capacitar a los/as docentes en temas pedagógicos y en factores de protección integral para mejorar su gestión docente y sean receptivos a las necesidades de los/as estudiantes en riesgo.

- q) Evaluación; Proponemos pautas que impulsan la construcción de una metodología participativa, lúdica, vivencial que conlleva a la consecución de resultados positivos, siendo su fin promover la calidad educativa.
- r) Flexibilidad; Partir de la realidad que viven los NNA, de sus conocimientos y su contexto socio-cultural y de las experiencias vividas por los estudiantes dentro y fuera de la escuela, en su familia y en su comunidad.
- s) Cultura de paz y solución de conflictos; La construcción de una ciudadanía y participación activa no violenta, donde las diferencias de cada individuo sean toleradas y respetadas.
- t) Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos; Promover la actividad, así los NNA aprenden a aprender, a buscar información, a reflexionar partiendo de su experiencia y vida diaria, a descubrir, cuestionar, opinar, pasar de ser receptores pasivos a productores de conocimientos.
- u) Equidad e inclusión; . Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, permitiendo su inclusión en todos los ámbitos sociales.
- v) Calidad y calidez; Contribuir a elevar la calidad educativa de las instituciones proporcionando un servicio con calidez y calidad.
- w) Integralidad; La prevención tiene el propósito de evitar la aparición de riesgos para la salud y la vida del individuo, de la familia y la comunidad
- x) Laicismo: los NNA tienen el derecho de estudiar en instituciones educativas en las cuales no se promulgue ningún tipo de religión o afinidad política.
- y) Interculturalidad y plurinacionalidad; Igualdad y no discriminación el Artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, manifiesta: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.” Sin distinción alguna de raza, color, sexo, etnia, edad, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, discapacidad, propiedad, nacimiento u otra condición.
- z) Identidades culturales; El desarrollo de capacidades personales y colectivas en diferencia e igualdad, libre de discriminación.
- aa) Plurilingüismo; Todos y todas tenemos derecho a comunicarnos utilizando nuestra lengua natal.
- bb) Pluralismo político e ideológico; Reconocerse a sí mismo y a los otros como sujetos sociales, con los mismos derechos humanos, capaces de gozarlos,

- ejercerlos y exigirlos, para convivir con dignidad. Ello presupone que las personas incluidos NNA son seres capaces de buscar soluciones para enriquecer y transformar la vida, constituyéndose en actores de su propio destino
- cc) Articulación; Propiedad mental que se caracteriza por la habilidad del individuo para promover nuevos problemas y formular soluciones, y respuestas adecuadas sin recurrir a la ayuda frecuente de los demás.
 - dd) Unicidad y apertura; Todos los seres humanos en todas partes del mundo poseen estos derechos. No se puede renunciar voluntariamente, son inherentes al ser humano, tampoco pueden ser usurpados por otras personas.
 - ee) Obligatoriedad; El ejercicio de los derechos exige acción por parte de las niñas, niños y adolescentes y la corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia.
 - ff) Gratuidad; es un proceso inducido de cambios sostenibles y sustentables, orientados a transformar las estructuras económicas y sociales de la sociedad con el fin de asegurar el ejercicio pleno de los derechos de las personas que la integran, al tiempo de elevar la satisfacción de sus necesidades básicas de desarrollo humano integral.
 - gg) Acceso y permanencia; Identificar a los/as estudiantes con perfiles de riesgo y atenderlos adecuadamente, para redundar en una mayor retención.
 - hh) Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas.
 - ii) Escuelas saludables y seguras; Es una respuesta a la necesidad de convertir el espacio de la escuela en un entorno educativo eficaz, seguro, saludable, protector y amigable, con NNA que conozcan y adopten estilos de vida, que impartan valores vitales y fundamentales, que generen participación ciudadana activa y efectiva, respeto por la diversidad, buen trato, protección contra el abuso sexual, para lograrlo es imprescindible elaborar y afianzar un nuevo modelo conceptual y metodológico que constituya a la escuela en una fuerza social transformadora, capaz de influir y transformar a la familia y a la comunidad.
 - jj) Convivencia armónica; En definitiva, el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente, como sujetos y beneficiarios. Tal

definición se asocia con el progreso de la vida en forma plena y en todos los terrenos y el bienestar humano.

- kk) Pertinencia; En la aplicación de los derechos, estos se relacionan y dependen parcial o totalmente unos de otros. Por ejemplo, la práctica del derecho a la salud depende de la realización del derecho a la información y viceversa.
- ll) También se señala los fines de la educación, se respetará el literal que esta en la ley orgánica, entre los más importantes para nuestro estudio encontramos:
 - A. El desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas, y una convivencia social intercultural, plurinacional, democrática y solidaria;
 - B. El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora y de construcción de una sociedad justa, equitativa y libre;
 - C. El fomento y desarrollo de una conciencia ciudadana y planetaria para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; para el logro de una vida sana; para el uso racional, sostenible y sustentable de los recursos naturales;
 - D. La contribución al desarrollo integral, autónomo, sostenible e independiente de las personas para garantizar la plena realización individual, y la realización colectiva que permita en el marco del Buen Vivir o Sumak Kawsay;
 - E. La consideración de la persona humana como centro de la educación y la garantía de su desarrollo integral, en el marco del respeto a los derechos educativos de la familia, la democracia y la naturaleza;
 - F. La incorporación de la comunidad educativa a la sociedad del conocimiento en condiciones óptimas y la transformación del Ecuador en referente de educación liberadora de los pueblos;
 - G. El fomento del conocimiento, respeto, valoración, rescate, preservación y promoción del patrimonio natural y cultural tangible e intangible;

- H. La inculcación del respeto y la práctica permanente de los derechos humanos, la democracia, la participación, la justicia, la igualdad y no discriminación, la equidad, la solidaridad, la no violencia, las libertades fundamentales y los valores cívicos.
- I. Además se señala las obligaciones de la comunidad educativa, que es parte fundamental de la gestión educativa, que es el marco para esta investigación.

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre “Gestión del Liderazgo y Valores” se realizó en la institución educativa fiscal Colegio Nacional Malchingui, ubicada en la Parroquia Malchingui, del Cantón Pedro Moncayo, único colegio de la parroquia, localizado en el Barrio Pichincha, calle Quito, con acuerdo ministerial N°018869, expedido el 20 de octubre de 1980.

Con 32 años de funcionamiento, el Colegio basa su proceso de enseñanza aprendizaje en el modelo pedagógico constructivista, su jornada de estudio es matutina.

3.1. Participantes

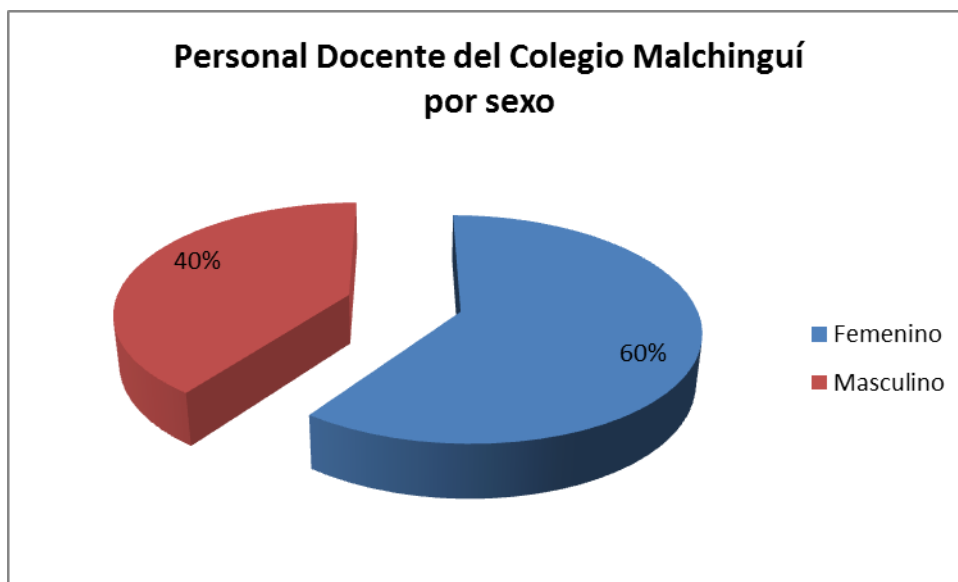
La muestra de la investigación fue la comunidad educativa: 20 docentes y directivos, 15 padres de familia y 22 estudiantes del Colegio Nacional Malchingui.

La población a ser investigada son padres, madres de familia, o representantes de los estudiantes del Colegio Nacional Malchingui, señores y señoritas estudiantes del 3° año de bachillerato sociales y directivos.

Tabla Nro. 1: Personal Docente del Colegio Nacional Malchingui

SEXO	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	60
Masculino	8	40
Total	20	100

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde

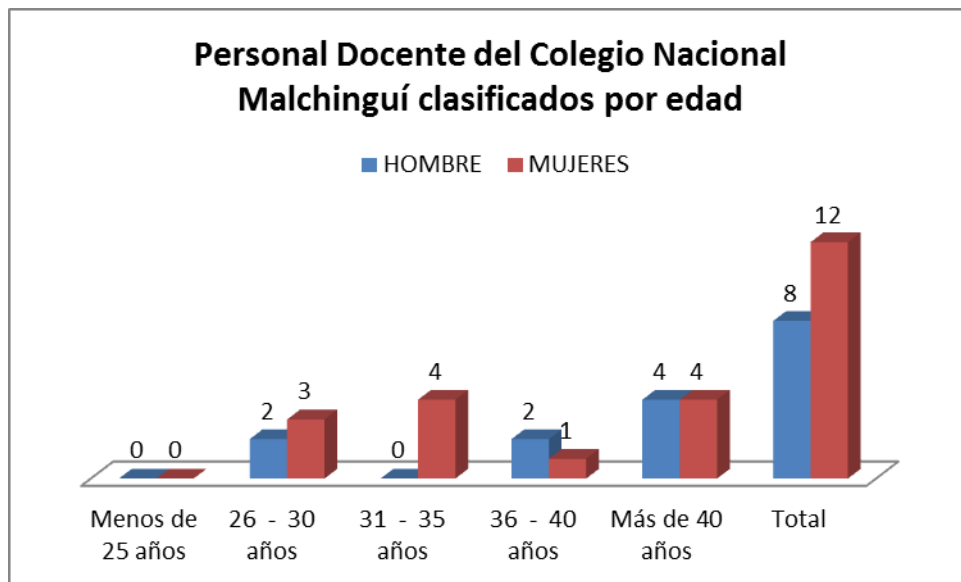


Del 100% del personal docente del colegio Malchinguí que son 20 docentes: 12 que representa el 60% son de sexo femenino y 8 que representa el 40% son de sexo masculino, como se observa en el gráfico.

Tabla Nro. 2: Personal Docente del Colegio Nacional Malchinguí

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	HOMBRE		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0,00	0	0,00
26 - 30 años	2	10,00	3	15,00
31 - 35 años	0	0,00	4	20,00
36 - 40 años	2	10,00	1	5,00
Más de 40 años	4	20,00	4	20,00
Total	8	40,00	12	60,00

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde



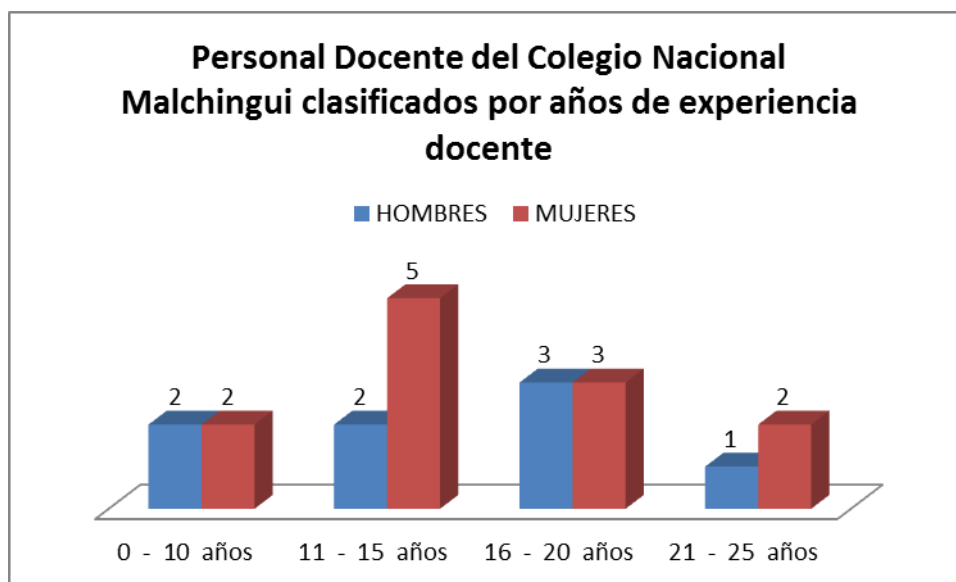
La edad de los/las docentes del Colegio Nacional Malchinguú está comprendida desde los 26 hasta más de 40 años de edad. Así observamos que las docentes de sexo femenino están distribuidos de la siguiente manera: 3 docentes están en el rango de edad comprendido desde los 26 a 30 años, 4 docentes en el rango de 31 a 35 años, aquí se encuentra la señora rectora, 1 docente en el rango 36 – 40 años, hallándose la señora vicerrectora, y 4 docentes en el rango de más de 40 años. En cambio con los docentes de sexo masculino tenemos: 2 docentes en el rango de edad de 26 a 30 años, 2 docentes en el rango 36 a 40 años y con más de 40 años tenemos a 4 docentes.

La edad de los docentes nos ayuda entender porque los estudiantes se sienten más identificados con los profesores que son relativamente más jóvenes y porque los profesores de más edad son objeto de apodos, burlas pero al mismo tiempo temidos y con quienes establecen una relación vertical de comunicación.

Tabla Nro.3: Personal Docente del Colegio Nacional Malchingui

AÑOS DE EXPERIENCIA	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
0 - 10 años	2	10	2	10	4	20
11 - 15 años	2	10	5	25	7	35
16 - 20 años	3	15	3	15	6	30
21 - 25 años	1	5	2	10	3	15
Total	8	40	12	60	20	100

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde



Para tener una mayor conocimiento de los docentes que trabajan en el Colegio Malchingui, se investigo los años de experiencia que los docentes tenían ejerciendo su profesión en el ámbito educativo, para lo cual se dividió en rangos de años: entre 5 – 10 años de experiencia contamos con 4 docente, aquí está la Sra. Rectora, de entre 11 – 15 años tenemos 7 docentes, y se encuentra la Sra. Vicerrectora , de entre 16 – 20 años encontramos a 6 docentes y, por ultimo de entre 21 – 25 años de experiencia tenemos a 3 docentes, aquí se hallan las dos ex autoridades de la institución como son el ex rector y ex vicerrectora. Se cree que a mayor experiencia existe más conocimiento, será que esta premisa es cierta cuando se intenta conocer sobre la gestión educativa ligada al liderazgo y los valores.

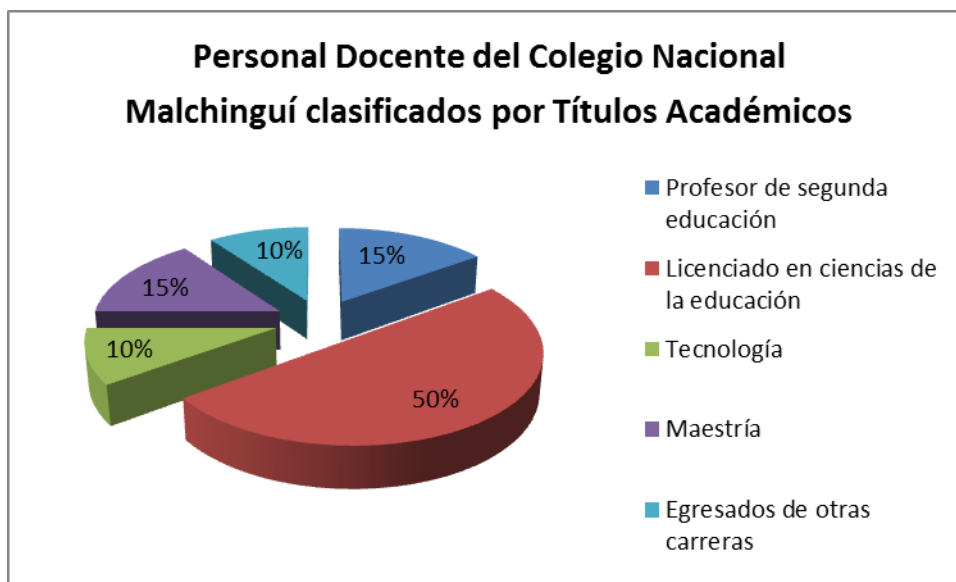
Según la investigación de campo se evidenció que los docentes que tienen más de 11 años de experiencia tienen una actitud pesimista en actualizar sus conocimientos, ellos consideran que ya lo “saben todo”, y que los cursos de actualización que exige en Ministerio de Educación solo es un formalismo, que existe ciertas novedades en el campo académico pero que son difíciles de aplicar en la cotidiana del aula, que es fácil decir que el docente debe ser un mediador pedagógico, un facilitador de aprendizaje, que debe acompañar a sus estudiantes a tener una actitud investigadora, pero que en la realidad no se puede porque con los estudiantes hay que “ser firmes”. Esta manera de pensar de muchos docentes hace que no exista *reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización*, importante para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones que existe en el campo educativo, según la gestión educativa.

Tabla Nro. 4: Personal Docente del Colegio Nacional Malchingui

TÍTULOS ACADÉMICOS	F	%
Profesor de segunda educación	3	15,00
Licenciado en ciencias de la educación	10	50,00
Tecnología	2	10,00
Maestría	3	15,00
Egresados de otras carreras	2	10,00
Total	20	100,00

Fuente.- Encuesta Directa

Elaboración: Susana Nicolalde

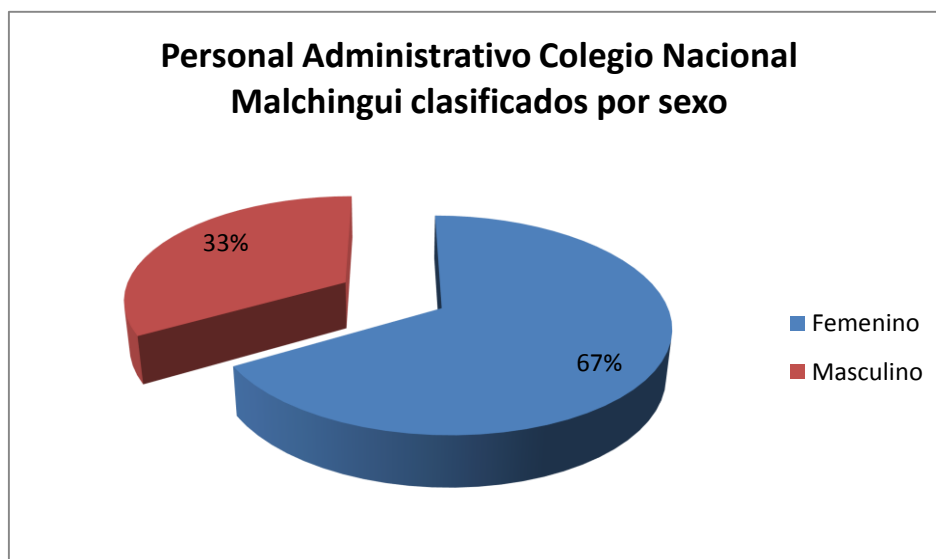


Además de la experiencia de los docentes se investigó el grado de profesionalización de los maestros del plantel. El 50% de la población docente tienen título de licenciados en ciencias de la educación, el 15% son profesores de segunda enseñanza, de igual forma un 15% han obtenido una maestría, el 10% son egresados de otras carreras y solo el 10% son tecnólogos.

**Tabla Nro. 5: Personal Administrativa
Colegio Nacional Malchingui**

SEXO	F	%
Femenino	4	66,7
Masculino	2	33,3
Total	6	100,0

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde.

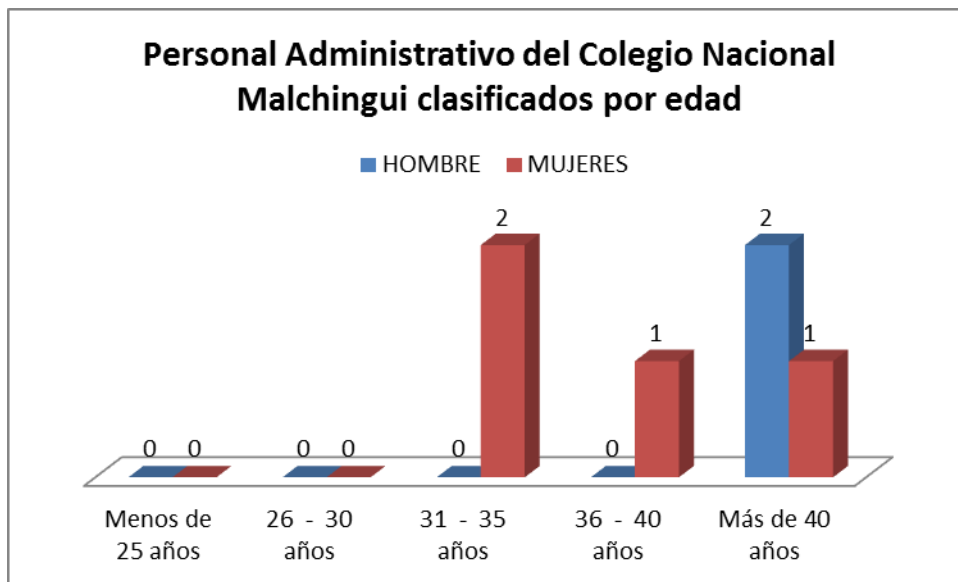


Del personal administrativo investigado del colegio Nacional Malchingui podemos definir que el 66,7% son de sexo femenino de las cuales son la Sra. Rectora, Sra. vice rectora y 2 jefas de área, una de las jefas de área es la ex vicerrector; también contamos con un 33,3% de sexo masculino los cuales son 2 jefes de área, aquí ubicamos al ex rector, el cual es uno de los docentes con más experiencia y edad dentro de la población docente.

Tabla Nro. 6: Personal Administrativo del Colegio Nacional Malchingui

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	HOMBRE		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0,00	0	0,00
26 - 30 años	0	00,00	0	00,00
31 - 35 años	0	0,00	2	33,3
36 - 40 años	0	00,00	1	16,7
Más de 40 años	2	33,3	1	16,7
Total	2	33,3	4	66,7

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde

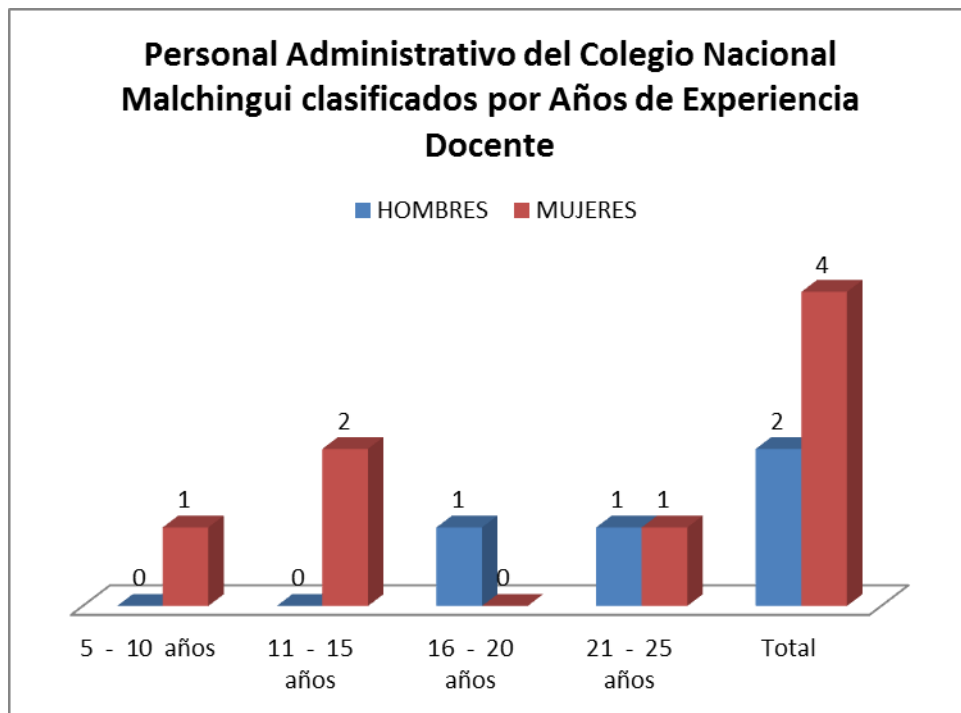


De la clasificación por edades del personal administrativo encontramos que entre 31 – 35 años son de sexo femenino y en este porcentaje encontramos a la Sra. Rectora y la jefa del área de lengua y literatura, entre 36 – 40 años se ubica la Sra. Vice rectora y por ultimo tenemos a 1 jefa de área de estudios sociales. Con respecto a los directivos de sexo masculino que se encuentran entre más de 40 años contamos con 2 docentes, que son los jefes de área de ciencias naturales y matemáticas.

Tabla Nro.7: Personal Administrativo del Colegio Nacional Malchingui

AÑOS DE EXPERIENCIA	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
5 - 10 años	0	0,00	1	16,7	1	16,7
11 - 15 años	0	0,00	2	33,3	2	33,3
16 - 20 años	1	16,7	0	0,00	1	16,7
21 - 25 años	1	16,7	1	16,7	2	33,3
Total	2	33,3	4	66,7	6	100

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde



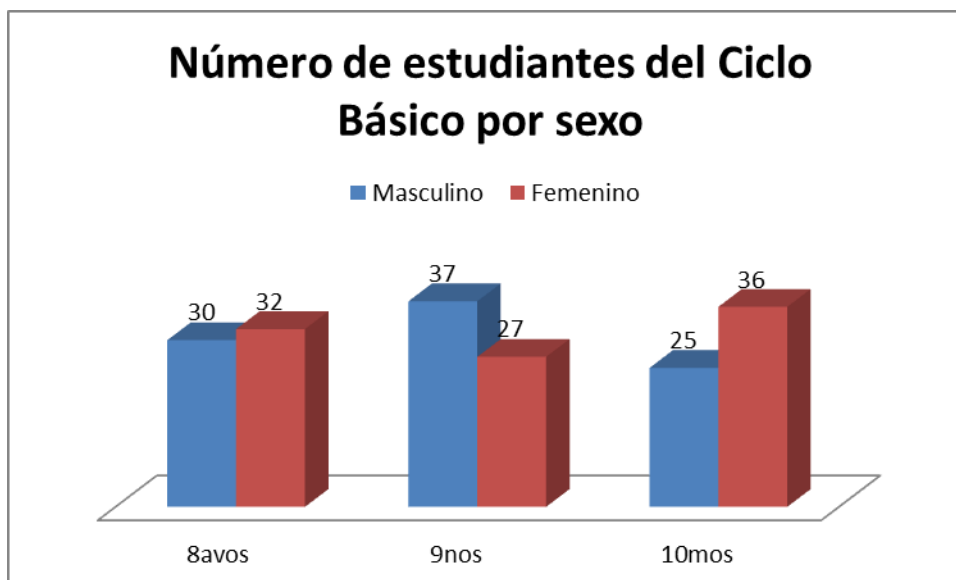
Los años de experiencia de los directivos son: el 16,7% corresponde a la Sra. Rectora que tiene entre 5 – 10 años de experiencia, el 33,3% con 2 docentes de sexo femenino las cuales tienen entre 11 – 15 años de experiencia, aquí se ubica la Sra. Vice rectora y una jefa de área que tiene entre 21 -25 años de experiencia con un 16,7% con relación a los directivos de sexo masculino encontramos 1 jefe de área con el 16,7% entre los 16 - 20 años de experiencia, y 1 jefe de área de entre los 21 – 25 años de experiencia con un 16,7% . Dándonos como resultado general que los directivos del colegio Malchingui se encuentran 2 docente entre las edades de 11 – 15 y 2 docentes entre 21 -25 años de experiencia con un 33,3% siendo este el porcentaje más alto.

En relación a la totalidad de la población estudiantil tenemos a 92 hombres y a 95 mujeres en los años de octavo a decimo de educación básica y en los años diversificados es decir de primero a tercer año de bachillerato se cuenta con 67 hombres y 71 mujeres, dándonos un total de 159 hombre y 166 mujeres (información de acuerdo a los registros de secretaria durante el año lectivo 2011 – 2012).

Tabla Nro.8: Estudiantes del Ciclo Básico por sexo

Cursos: Ciclo básico	Años entre:	Masculino		Femenino		Total
		f	%	f	%	
8avos	12 – 13	30	48%	32	51%	62
9nos	13 – 14	37	57%	27	42%	64
10mos	14 – 15	25	41%	36	59%	61
Total		92	49%	95	51%	187

Fuente: Encuesta Directa
 Elaboración: Susana Nicolalde

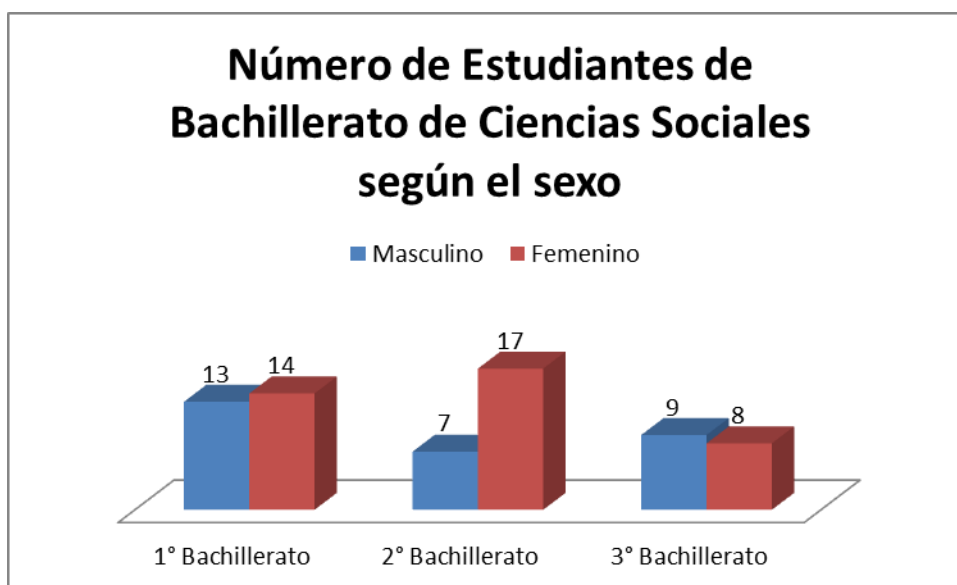


En Octavo de básica hay 32 estudiantes mujeres y 30 estudiantes hombres entre 12 y 13 años de edad; en cambio en Noveno de básica se reduce el número de estudiantes mujeres a 27 y el número de estudiantes hombres aumenta, habiendo 37, pero el número de estudiantes por sexo vuelve a variar considerablemente en el Décimo de básica, que hay 36 estudiantes mujeres y 25 estudiantes hombres.

Tabla Nro.9: Edad y Sexo de los Estudiantes del Ciclo Diversificado Ciencias Sociales

Cursos: Bachillerato	Años entre:	Masculino		Femenino		Total
		f	%	f	%	
1° Bachillerato	15 – 16	13	48%	14	52%	27
2° Bachillerato	16 – 17	7	29%	17	71%	24
3° Bachillerato	17 – 18	9	53%	8	47%	17
Total		29	43%	39	57%	68

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Susana Nicolalde

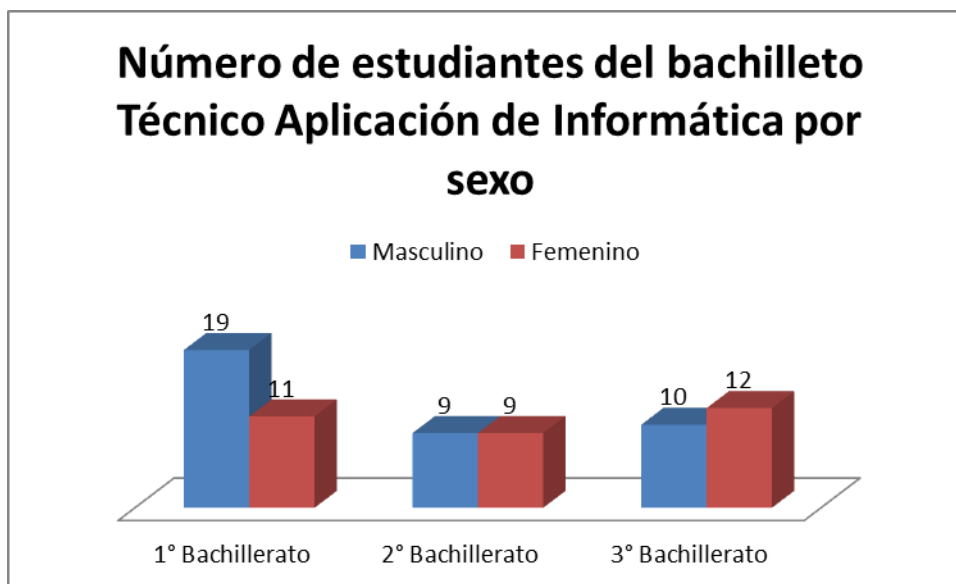


La misma situación de cómo va variando el número de estudiantes por sexo por cada ciclo sucede cuando se analiza el número de estudiantes del Bachillerato de Ciencias Sociales, que el primer año de bachillerato la cifra entre estudiantes y hombres es casi equitativa: 13 del sexo masculino y 14 del sexo femenino; pero en el segundo año de bachillerato se produce una gran diferencia: 7 estudiantes hombres y 17 estudiantes mujeres. En cambio en el tercer año de bachillerato se vuelve a equilibrar habiendo 9 estudiantes hombres y 8 estudiantes mujeres.

Tabla Nro.10: Edad y sexo de los estudiantes del Ciclo Diversificado Técnico Aplicación Informática

Cursos: bachillerato	Años entre:	Masculino		Femenino		Total
		f	%	f	%	
1° Bachillerato	15 – 16	19	63%	11	37%	30
2° Bachillerato	16 – 17	9	50%	9	50%	18
3° Bachillerato	17 – 18	10	45%	12	55%	22
Total		38	54%	32	41%	70

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde

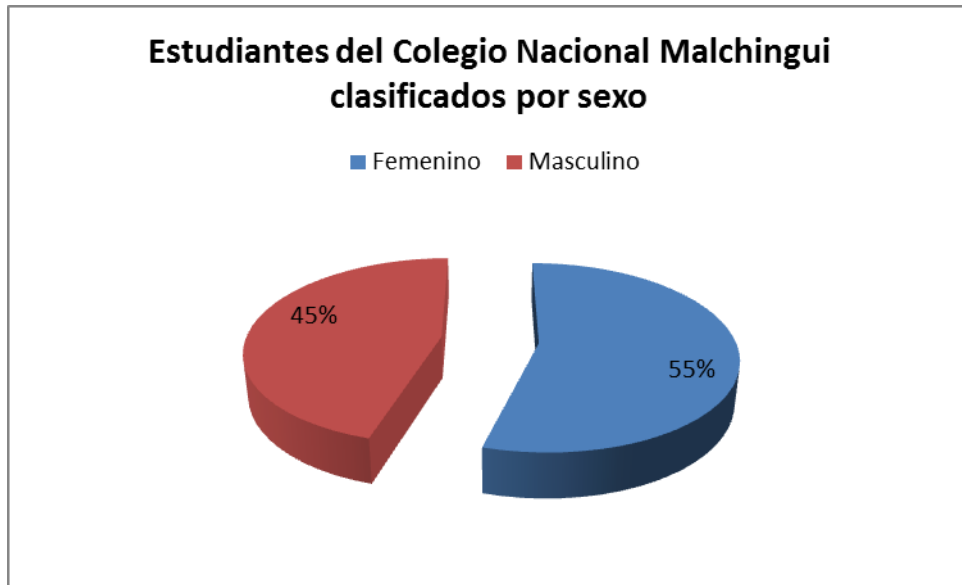


Al analizar el número de estudiantes del Bachillerato Técnico Aplicación de Informático sucede lo contrario de los dos anteriores cuadros. Solo en el primer año de bachillerato se evidencia la desigualdad en el número de estudiantes hombres y mujeres, porque 19 son hombres y 11 mujeres. Pero tanto en el segundo año de bachillerato como en el tercero la diferencia es mínima.

Tabla Nro. 11: Estudiantes del Colegio Nacional Malchingui

SEXO	F	%
Femenino	12	54,5
Masculino	10	45,4
Total	22	100

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde

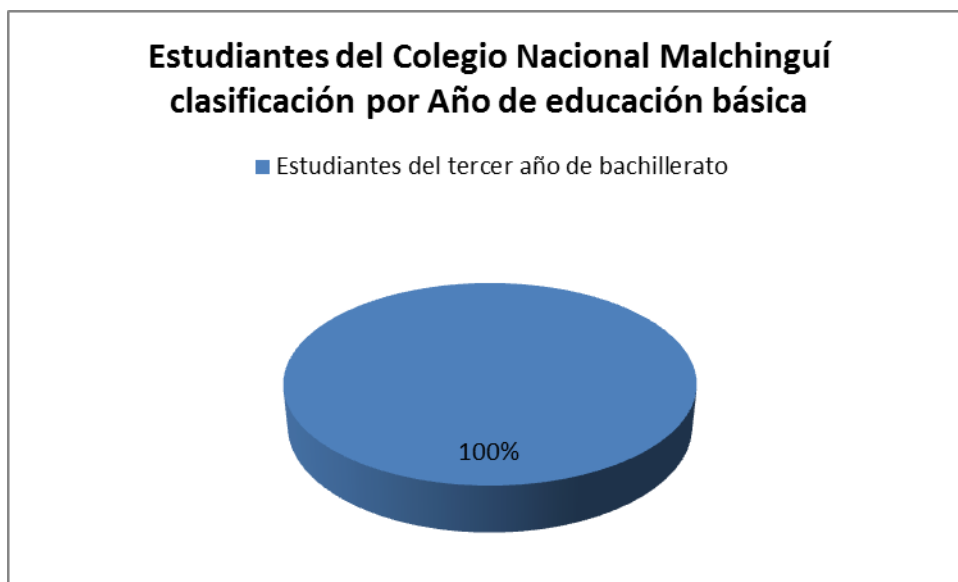


Del total de la población estudiantil del colegio Malchingui que es de 313 estudiantes se ha seleccionado una muestra de 22 estudiantes de los cuales ubicamos en el sexo femenino a 12 estudiantes con un 54,5% y en el sexo masculino a 10 estudiantes con un 45,4%.

Tabla Nro. 12: Estudiantes del Colegio Nacional Malchingui

TERCER AÑO DE BACHILLERATO	F	%
Estudiantes del tercer año de bachillerato	22	100
Total	22	100

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde

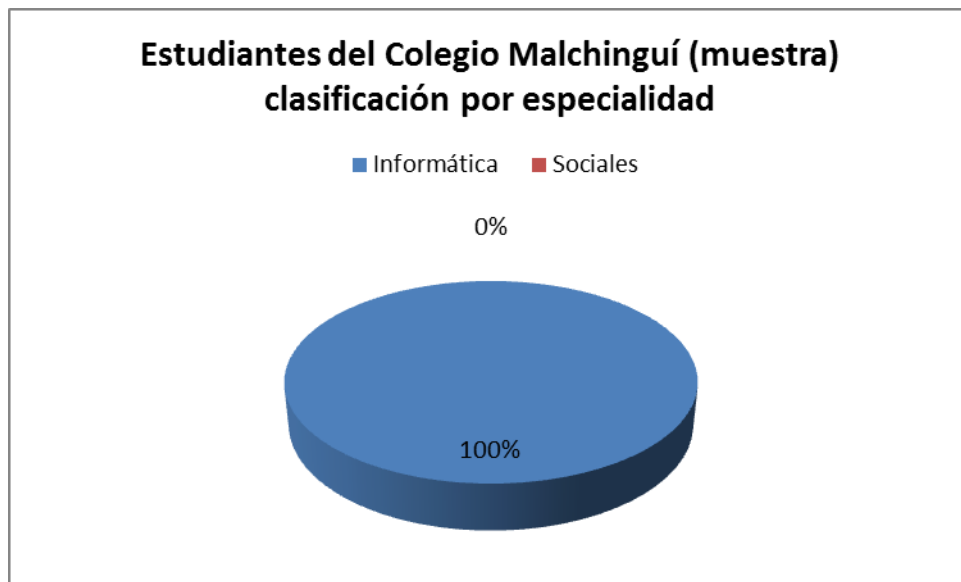


De la muestra tomada para la investigación se seleccionó a 22 de los 22 estudiantes del tercer año de bachillerato, dándonos un 100% de los estudiantes investigados, una de las razones para seleccionar este año, es que aquí encontramos al gobierno estudiantil, el cual está conformado por jóvenes líderes y lideresas.

**Tabla Nro13: Estudiantes del Colegio Nacional Malchingui (muestra)
Clasificación por Especialidad**

ESPECIALIDAD	F	%
Informática	22	100
Sociales	0	0,00
Total	22	100

Fuente.- Encuesta Directa
Elaboración: Susana Nicolalde



El centro educativo investigado cuenta con dos especialidades Informática y Sociales, solo se consideró para la investigación la especialidad de Informática con un total de 22 participantes, por el hecho de que estamos en un mundo que requiere de los avances tecnológicos las personas que no aprendieron informática son considerados analfabetos digitales.

3.2. Materiales e Instrumentos

Para realizar la investigación planteada por nuestra noble institución la U.T.P.L. sobre Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Malchingui, nos apoyamos en la utilización de los siguientes materiales:

- Se realizó un análisis de los documentos de la institución respecto de la planificación curricular lo cual proporcionó información necesaria y confiable y desde ese conocimiento poder describir y sostener la investigación.
- La Entrevista semiestructurada a los directivos, diseñada por la universidad, tuvo como finalidad el contacto inicial con los directivos de la institución obteniendo una visión general de la gestión de liderazgo y valores que se practica dentro del establecimiento educativo.
- La encuesta realizada a los docentes, estudiantes y padres de familia, del colegio Malchingui sirvió para la obtención de información necesaria para la investigación, gracias a la información de campo se pudo medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

3.3. Método y procedimientos

La metodología utilizada para esta investigación fue cualitativa y cuantitativa dándonos como resultado una investigación de tipo exploratorio y descriptivo.

- El Exploratorio permitió reconocer, examinar y registrar datos importantes y relevantes en el proceso de investigación.
- El descriptivo permitió una observación sistemática estudiando la realidad educativa, facilitando la orientación metodológica sobre el objeto de la investigación.
- El Estadístico como herramienta que nos permitirá organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los métodos de evaluación.
- El método observacional se caracterizara la observación y la realidad en su contexto natural sobre saliendo la investigación cualitativa.
- El método analítico.- el análisis nos permitirá identificar el tipo de gestión, liderazgo y valores que existe en el Colegio Nacional Malchingui.
- El método sintético.- se asociarán juicios de valores, conceptos que incrementarán el conocimiento de la realidad facilitando la comprensión del objeto de estudio.
- La inducción determina el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, fortaleciendo los conocimientos existentes sobre las ciencias y la pedagogía que tienen los docentes.
- La deducción parte de hechos particulares del objeto de estudio en una forma general. La deducción e inducción ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtendrá en el proceso de investigación.
- El hermenéutico se utilizará en el momento de realizar la interpretación bibliográfica, facilitando el análisis de la información que se utilizará en la construcción del aporte teórico basada en los autores consultados.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa

4.1.1.1. El manual de organización

De acuerdo a los roles y funciones de los directivos, docentes, comité de padres de familia y gobierno estudiantil del Colegio Malchingui estos se basan en la Ley de Educación, en la cual también se evidencian la gestión, liderazgo y valores de las instituciones educativas las cuales están poniendo en práctica .

Rectorado. - Las funciones de la Sra. Rectora son:

- **Administración del establecimiento educativo.**- Aquí se pone en evidencia los valores éticos, el liderazgo y la gestión ya que la Sra. Rectora a sabido manejar la institución de una forma íntegra y transparente de tal manera que mantiene reuniones de coordinación y planificación de actividades con la comunidad educativa y para complementar esto realiza una rendición de cuentas anual de todas las actividades que se han venido realizando durante el año electivo esto con el apoyo del personal docente, jefes de área, padres de familia, autoridades de la comunidad y estudiantes del centro educativo.
- **Responder por el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo y velar por que se cumpla la disciplina dentro y fuera del establecimiento.**- Esta tarea la lleva a cabo conjuntamente con el Sr. Inspector y los presidentes de cada paralelo.
- **Promueve y participa en de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo.**- Ha realizado gestiones para obtener capacitaciones gratuitas para el personal docente y administrativo en algunos temas.
- **Actuar de manera responsable y solidaria con el Colector en el manejo de los recursos económicos asignados para el colegio.**- Esto se complementa con lo anterior mencionado con respecto a la rendición de cuentas que realiza para dar a

conocer todas las actividades donde se incluye el informe económico. Haciendo referencia 4 de los varios puntos que están dentro de los roles y funciones de la rectora.

Vice rectora.- Las funciones de la Sra. Vice rectora son:

- **La planificación, evaluación y desarrollo académico.-** Aquí pudimos evidenciar el liderazgo de la Sra. Vice rectora en el ámbito académico ya que cuenta con la colaboración del personal docente para realizar las planificaciones.
- **Asume la rectoría temporal.-** Con todas sus responsabilidades en todos los ámbitos en la ausencia de la rectora, durante la investigación se apreció un ambiente de cooperación.

Jefes de área.- Los jefes de área dentro de sus roles y funciones tienen:

- La responsabilidad de promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado, continuo e integral.
- Los jefes de área adicional a sus roles y funciones también han venido presentando y ejecutando proyectos de desarrollo y mejoramiento en la calidad educativa proyectos tales como implementación de una Mapoteca, con el apoyo de los estudiantes y padres de familia, de igual forma la creación de un vivero orgánico, la implementación de un laboratorio de ciencias naturales, entre otros; estos proyectos han sido con el apoyo y gestión de las autoridades y ONGs.

Docentes.-

- Podríamos decir que uno de los roles que más nos llamó la atención de los docentes fue el que estos tienen que constituirse para los alumnos, padres de familia y comunidad educativa en general, en ejemplo de: disciplina, trabajo, honradez, solidaridad, eficacia y eficiencia.
- Deben aprovechar toda circunstancia favorable que se les presente para fomentar y enseñar la práctica de los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas, respetando la dignidad e integridad de los estudiantes, compañeros padres de familia y autoridades.

Estudiantes.-

Los estudiantes deben guardar debida consideración y respeto para con las autoridades, docentes, compañeros dentro y fuera de la institución.

- Deben valorar el prestigio y buen nombre de la institución educativa.
- Al presentarse a rendir las pruebas de evaluación estas se las debe realizar con honestidad y responsabilidad.
- El liderazgo que ejerce el gobierno estudiantil dentro de la institución educativa es notorio, ya con la elección y conformación de este gobierno se está practicando la democracia, fortaleciendo la formación integral de la personalidad de los jóvenes y esto a su vez desemboca en el cultivo de valores, éticos, estéticos, cívicos, científicos y al fortalecimiento del espíritu cooperativo bajo un liderazgo oportuno.

Los padres de Familia.-

- El comité central de padres de familia no interviene en las actividades educativas o pedagógicas, estos se dedican más a la gestión individual o conjuntamente con las autoridades de la institución para beneficio de la misma realizando esto de una forma coordinada, bajo una planificación de prioridades para dar seguimiento y solución a los problemas de mejoramiento de infraestructura.

4.1.1.2. El código de ética

El Código de Ética del Colegio Nacional Malchingui fue realizado conjuntamente con toda la comunidad educativa. Mediante un análisis realizado se pudo observar que dentro de este código se cuenta con lineamientos que dejan en evidencia la gestión, liderazgo y valores de la comunidad educativa del Colegio Nacional Malchingui: personal directivo, docentes, padres de familia y gobierno estudiantil.

Así encontramos dentro de sus deberes y derechos a los cuales se comprometieron conjuntamente está el ser:

- ✓ Directivos Gestores y líderes comprometidos con el desarrollo comunitario.
Docentes formadores de actitudes y capacidades emprendedoras.
- ✓ Representantes generadores de valores re invertibles en la mejora permanente del sistema educativo, orientados a la obtención de resultados e impacto social.
- ✓ Parte de toda una comunidad educativa que brindar una educación de calidad y calidez.

También se evidencia la práctica de valores como la identidad, el respeto, la solidaridad, honestidad, democracia, la verdad, que ponen en práctica día a día.

El Código de Ética es un instrumento curricular diseñado para toda la comunidad educativa y su fin es regular la convivencia de todos quienes hacen el Colegio Nacional Malchingui, aunque en este instrumentos se señala la libertad que cada persona tiene para el cumplimiento de sus derechos y las responsabilidades por ser parte de la institución, así como establecer las normas para la vivencia de valores, principios, hábitos y actitudes, acordes con la búsqueda de una calidad de educación y una mejor sociedad, existe un poco de malestar en los docentes en el sentido que ellos todavía no ven reflejados algunos principios y valores en la práctica diaria que realizan los estudiantes.

4.1.1.3. El plan estratégico

Dentro del Plan Estratégico el Colegio Malchingui, contempla una serie de actividades para conseguir mejorar las condiciones educativas. Se evidencia el liderazgo por parte de la Sra. Rectora, directivos y por parte del comité de padres de familia, esto en cuanto a conseguir mejoras de infraestructura, material didáctico, entre otros.

De igual forma se ve reflejada la gestión con organizaciones no gubernamentales para la realización de capacitaciones continuas para todo el personal docente en temas como: Incidencia Política e Implementación de Proyectos. Para esto tiene el apoyo y seguimiento del personal docente. Estando conscientes de que esto implica dar un tiempo extra en estas capacitaciones.

Desde este instrumento se plantean estrategias para alcanzar los objetivos de la institución que son:

- Comprometer a todo el personal docente y administrativo en la misión y visión intelectual para lograr la excelencia académica.
- Capacitar al personal docente a cargo de los grupos de bachillerato, mediante talleres, conferencias a fin que presente una fortaleza en la preparación del estudiante.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

En el plan operativo anual el colegio Malchingui destaca las actividades que se ejecutaran en la institución, permitiendo identificar los objetivos y proyectos a realizarse, delimitando la gestión que realizaran para alcanzar las metas propuestas. Podemos observar que se incluye la participación de los padres de familia, estudiantes, autoridades institucionales y autoridades locales, junta parroquial, municipio, ONGs, área de salud, los cuales serán parte activa en este proceso de mejoramiento educativo.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional (PEI) se halla la misión y visión del colegio Malchingui, los objetivos, el diagnostico FODA, la identidad institucional y el componente curricular. El proyecto está estructurado de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, fue construido con la participación activa de las autoridades y docentes del centro educativo.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Dentro del reglamento interno prevalece el cumplimiento hacia las disposiciones del Ministerio de Educación, constan los derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad educativa.

El contar con este instrumento dentro de la comunidad educativa y el hecho de que para la elaboración del mismo hayan participado activamente las autoridades, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia y personal de

servicio permiten enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad, este a su vez mejora la planificación, comunicación y motivación dentro de la institución educativa.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

La misión y visión del Colegio Malchingui es:

Misión.- El Colegio Nacional Malchingui es una institución fiscal mixta laica que forma y prepara bachilleres con responsabilidad definida, mentalidad crítica y talentosa en Ciencias con especialidad Sociales y Técnico en Informática con la especialidad de Aplicaciones Informáticas, capacitados para desenvolverse en la práctica en el ámbito de las aplicaciones informáticas y de las ciencias de la educación.

Visión.- El Colegio Nacional Malchingui desea:

- a. Organizar a la comunidad educativa de tal manera que logremos que nuestra institución sea cada día mejor dentro de la parroquia de Malchingui.
 - b. Preparar bachilleres eficientes que puedan acceder al campo laboral y a su vez puedan ingresar a instituciones del campo superior.
 - c. Una institución de prestigio con excelentes aulas, laboratorios, biblioteca y desarrollo en su tecnología e infraestructura.
 - d. Personal docente, administrativo y de servicio altamente capacitados en continua actualización.
 - e. Un buen rendimiento académico con bajos índices de repetición y deserción estudiantil.
 - f. Crear un colegio nocturno que permita se acceda al estudio de jóvenes y adultos.
- Esta información fue tomada del prospecto para el ingreso a la institución

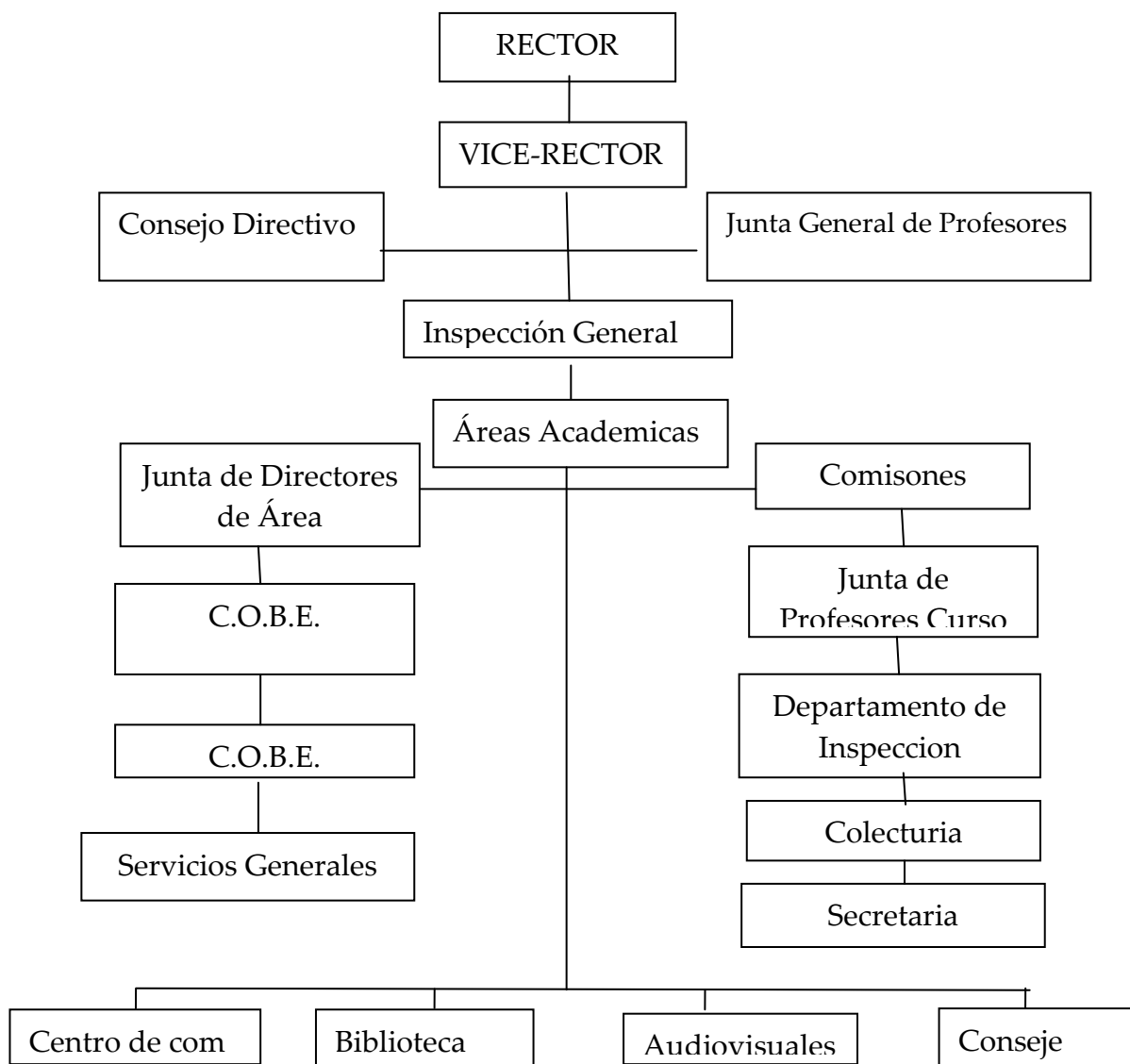
En conclusión, la visión del Colegio Malchingui está orientada a lo que desea ser en el futuro de una forma atractiva para los estudiantes y padres de familia que buscan

una educación de calidad y calidez para sus hijos y tiene concordancia con las características que definen las planificaciones de visión para las instituciones educativas. Mientras la misión tiene como propósito satisfacer las necesidades de la institución educativa, destaca los productos que ofrece a la sociedad y da a conocer con claridad cual se la razón de ser de la institución.

Tanto la misión como la visión han seguido las normas establecidas por los entes reguladores para la formulación, apegándose a las necesidades y realidad del sector en el que se encuentran y sobre todo haciendo prevalecer los más altos valores éticos y morales en el ámbito educativo.

4.1.2.2. El Organigrama.

Organigrama Estructural del Colegio Nacional Malchingui



Es un organigrama jerárquico se encuentra encabezado por la autoridad principal que es la Sra. rectora y las autoridades que la presiden en forma descendente y jerárquica. En las visitas que se realizó se evidenció el trabajo que realizan de acuerdo a las dignidades que ocupan, pero de igual forma se vio el trabajo conjunto que vienen realizando de acuerdo a sus funciones, es así que como lo establece el reglamento de educación en ausencia de la Sra. Rectora quien asume el cargo es la Sra. Vicerrectora y de esta forma sucesivamente siguen ocupando las dignidades que correspondan.

Si bien es cierto en el organigrama no existe un relacionamiento directo entre el comité de padres de familia y el consejo estudiantil, pero en la práctica se observó una comunicación directa entre las autoridades principales, los padres de familia y estudiantes.

También existe el relacionamiento directo que tiene la Sra. Rectora y vice rectora con el personal docente, administrativo y de servicio esto podría darse por la cantidad de docentes que existe en la institución la cual no es numerosa facilitando el trato personal.

La estructura del colegio Malchingui es aceptado y respetado por toda la comunidad educativa.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Las funciones por áreas y departamentos que contempla el colegio Malchingui se basan en la ley de educación y las que constan en el manual de organización; dentro de estas se puede apreciar que las áreas planifican proyectos que sirvan para el desarrollo de la institución y, a su vez, sirve a los estudiantes como una herramienta de aprendizaje significativo que pueden poner en práctica en su vida cotidiana.

De igual forma dentro de los departamentos el centro de orientación vocacional cuenta con un profesional que promueve y plantea talleres de capacitación y fortalecimiento sobre relaciones humanas y práctica de valores.

El departamento de inspección está encargado de mantener el orden y la disciplina, de promover el respeto mutuo, permitiendo que la confianza colectiva se transforme en un esfuerzo conjunto valores como: la honradez, sinceridad, solidaridad, amabilidad, etc.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El modelo pedagógico con el cual está trabajando el Colegio Nacional Malchingui es el modelo constructivista ya que este se basa en un aprendizaje significativo, permitiendo el razonamiento, desarrollo mental, toma de decisiones en los estudiantes, la institución educativa se basa en este modelo ya que considera a la enseñanza y el aprendizaje como más productivo y dentro de los objetivos de la institución está el formar jóvenes con habilidades, mentalidad crítica y talentosa que sea significativo para su desarrollo y la vida .

Con el modelo constructivista que lleva la institución los docentes facilitan y ayudan a los estudiantes a pensar de manera más eficaz y lógica para comprender el mundo de una forma significativa.

Los docentes con la práctica del modelo constructivista proporcionan organizadores de avance, revisión y experiencias motivacionales para los estudiantes y para ellos mismo.

Los docente con la aplicación de este modelo tienen como fin formar personas con valores, preparados para la vida en la sociedad, motivados por las experiencias positivas adquiridas dentro de la institución y capacitados para incursionar en el campo universitario y laboral de tal forma que estos sean generadores de iniciativas productivas que puedan contribuir al progreso económico propio y social.

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.

Las autoridades y docentes están pendientes de que la institución cuente con los recursos y materiales necesarios para que los estudiantes se encuentren con aulas adecuadas, con suficiente material didáctico, laboratorios adecuados e

implementados para las distintas áreas, y de esta forma brindar las mejores condiciones para que se desarrolle el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para lograr esto las autoridades conjuntamente con los padres de familia han realizado distintos tipos de gestiones.

Los docentes durante sus horas clase transmiten sus conocimientos a los estudiantes tomando en cuenta las necesidades de sus alumnos, tratando de hacer su clase funcional, mantienen el orden y la disciplina dentro del salón de clases, se pudo observar que los docentes mantienen una relación de respeto con los estudiantes.

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Dentro de la institución educativa se cuenta con dos personas que están encargadas de la parte administrativa las cuales son la Srta. Secretaria la cual tiene una buena relación con toda la comunidad educativa, desempeña su trabajo con responsabilidad y amabilidad, cumple con las funciones a las cuales asido asignada, trabaja coordinadamente con las autoridades, pudimos observar que tiene un alto valor ético en su trabajo.

Se cuenta con el apoyo del Sr. Colector que está encargado de la parte financiera de la institución y mantiene una relación de cordialidad, responsabilidad y coordinación de actividades con los directivos y comité de padres de familia.

4.1.4.7. Dimensión comunicativa y valores.

La relación que mantienen los padres de familia y la comunidad en general con la institución educativa se basa en el trabajo conjunto que persigue un mismo fin, que es mejorar la calidad educativa.

Las autoridades de la comunidad junta parroquial y ONGs trabajan conjuntamente para fortalecer a la institución educativa para brindar a los estudiantes una mejor calidad educativa, facilitando capacitaciones y talleres a los docentes y estudiantes.

La relación entre los directivos y el personal docente es de trabajo y amistad, uno de los factores para que se mantengan estas relaciones es el liderazgo y gestión que tiene la rectora, para el desarrollo y beneficio de la institución educativa.

El clima entre los profesores es de respeto y consideración, en lo que respecta a las planificaciones y cumplimiento de las tareas. Las relaciones que mantienen las autoridades con los estudiantes es de respeto, existe un trato de cordialidad y respeto por parte de las autoridades hacia los estudiantes y viceversa.

La relación entre docentes y estudiantes son buenas, están basadas en el respeto mutuo. De acuerdo a lo analizado la relación de los padres de familia y docentes se llevan en un ambiente de cordialidad y respeto, los padres de familia asisten a la institución educativa respetando el horario de atención para padres que este establecido por años para la consulta del desarrollo académico y disciplinario de los estudiantes.

Se pudo observar que los docentes no tienen problema alguno en atender a los padres de familia en los horarios establecidos para atención a padres y de esta forma poner al tanto a los padres de familia sobre el estado en el que se encuentran sus representados.

La relación entre autoridades y padres de familia, es de coordinación y gestión conjunta que realiza el comité de padres de familia con los directivos de la institución; trabajo que se desarrolla con respeto y amabilidad. No existe mayor intervención, por parte de los padres de familia.

Las autoridades manifiestan que lamentablemente no todos los años se cuenta con el mismo nivel de colaboración y trabajo conjunto, ya que las directivas cambian cada año y lo que ha dificultado la gestión para el mejoramiento de la calidad educativa.

De acuerdo a lo observado podríamos manifestar que el clima escolar y convivencia con valores se encuentra encaminado. Los docentes fomentan en los alumnos la capacidad de análisis de las distintas situaciones que se presentan. Se hace mucho

énfasis en la recuperación y fortalecimiento de los valores que con los cambios sociales se están debilitando.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

Una de las **Fortalezas** de la gestión y liderazgo educativo son:

- Tener una educación basada en la fe y valores
- El gusto que tiene los docentes por enseñar.
- Las ganas y Empeño que tienen por seguirse actualizando.
- El compromiso que tienen consigo mismo y con la institución.
- La responsabilidad de los docentes y que estos amen su profesión.
- El contar con directivos preparados para desempeñar sus funciones.
- Mantener una buena comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa.

Las **fortalezas** en la gestión educativa que tiene el colegio Malchingui se basa también en el compromiso que han adquirido las autoridades para conseguir que la institución siga mejorando en todos los ámbitos, de igual forma el que los docentes tengan esa pre disposición para seguirse capacitando de una forma permanente.

De igual forma tenemos fortalezas en el ámbito del liderazgo y es el hecho que dentro de la institución se tenga un modelo de liderazgo participativo y democrático, facilitando el seguimiento y apoyo de la comunidad educativa, de igual forma sucede con los docentes ya que ellos mantienen el liderazgo dentro de los salones de clase.

Dentro de las **debilidades** de la gestión y liderazgo educacional encontramos que:

- Tener una sola persona como orientador en el área de recursos humanos.
- Desmotivación por parte de los docentes al no contar con los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo.
- La falta de tiempo para realizar algunas actividades de gestión y liderazgo.

- El departamento del DOBE no cuenta con suficiente personal para realizar diagnóstico y orientación pedagógica.

De igual forma podemos observar que existes **debilidades** dentro de la gestión educativa como son: que los docentes tengan una sobre carga horaria esto dificulta de cierta forma el apoyo y atención debida que requieren los adolescentes en esta etapa de su vida. Los estudiantes muchas de las veces buscan un amigo en los docentes.

Una de las debilidades en el liderazgo es no poder contar y proporcionar todos los materiales y condiciones necesarias a los liderados en este caso a los estudiantes para que se desarrolle de mejor manera el aprendizaje y enseñanza.

Otra debilidad es no contar con más profesionales que puedan atender y apoyar a los estudiantes en las dificultades emocionales que presentan, ya que se cuenta únicamente con una persona en DOBE.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

Dentro de las **oportunidades** que cuenta la institución educativa tenemos:

- El apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- El apoyo de los padres de familia.
- La decisión del gobierno por mejorar la calidad educativa.
- Las capacitaciones que se ofertan por parte de la dirección provincial de educación.
- Se cuenta con la oportunidad de participar en proyectos de productividad.
- Padres y madres participativos.

Las **oportunidades** en la gestión educativa se presentan en gran parte por las buenas relaciones que existe entre las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de la comunidad, así como también el apoyo brindado por los padres de familia, personal docente y estudiantes.

También las oportunidades en el liderazgo se presentan por la fortaleza y convicción que tiene la señora rectora.

Las **amenazas** dentro de la institución educativa son:

- La disminución de recursos por parte del ministerio de educación para la institución.
- No disponer de tiempo para capacitarse.
- Incremento de la inseguridad en la afueras de la institución.
- Hogares desorganizados.

Las **amenazas** que se presentan en la gestión educativa es la disminución de presupuesto por parte del gobierno en el ámbito educativo, con el horario de trabajo de 8 horas los docentes no tienen tiempo para realizar otras actividades como asistir a capacitaciones y talleres de mejoramiento profesional y desarrollo personal, lo que dificultara la planificación sobre ámbitos de gestión del liderazgo y valores a largo plazo.

Sobre las amenazas en el liderazgo podemos encontrar que tienen la misma relación con las de la gestión y sobre las amenazas en los valores educativos tienen relación al hecho de que cada vez es mayor el número de hogares desorganizados lo que representa mayor número de jóvenes con problemas, lo que repercute en una pérdida de cierto tipo de valores en la vida cotidiana de los estudiantes y padres de familia, de igual forma el hecho de que se está presentando inseguridad fuera de la institución para los estudiantes.

4.1.3.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Tener una educación basada en la fe y valores.</p> <p>El gusto que tiene los docentes por enseñar.</p> <p>Las ganas y Empeño que tienen por seguirse actualizando.</p> <p>La responsabilidad de los docentes y que estos amen su profesión.</p>	<p>El apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para acceder a capacitaciones.</p> <p>Las capacitaciones que se ofertan por parte de la dirección provincial de educación.</p> <p>Padres y madres dispuestos a capacitarse</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Tener una sola persona como orientador.</p> <p>No se cuenta con un programa de capacitación en valores.</p> <p>La falta de tiempo para realizar algunas actividades de gestión y liderazgo.</p>	<p>La disminución de recursos por parte del ministerio de educación para la institución</p> <p>No disponer de tiempo para capacitarse.</p> <p>Incremento de la inseguridad en la afueras de la institución. (apariciones de pandillas) las cuales influyen en los estudiantes de la institución</p>

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Para realizar la investigación se realizaron entrevistas y cuestionario semi estructurados para las autoridades, los docentes y estudiantes las cuales fueron diseñadas por la universidad, y el cuestionario para los padres y madres de familias la realizamos nosotros.

Tanto la entrevista como la encuesta fueron fundamentales para la realización de esta investigación, ya que proporcionaron información importante. Durante el proceso de aplicación de las entrevistas y cuestionarios estructuradas por parte de la UTPL no se conto con mayor dificultad alguna ya que los docente y autoridades tuvieron una predisposición para colaborar, con respecto a los estudiantes y

padres de familia, no se tuvo mayor dificultad y, estos a su vez, manifestaron la satisfacción de que se realicen proyectos de investigación de este tipo dentro de la institución educativa.

Al realizar las entrevistas a las autoridades pude conocer aspectos muy importantes que me ayudaron a esclarecer algunas dudas que tenía sobre la organización de la institución, la rectora y vicerrectora me facilitaron la documentación necesaria para realizar la investigación.

Al aplicar las encuestas a los docentes se pudo también tener una conversación cordial, en la cual se pudo profundizar el tema de investigación.

Para la aplicación de las encuestas a los padres de familia esperamos hasta el último día de clase en el realizar la última asamblea, de igual no se encontró mayor inconveniente, al contrario agradecen y felicitan a la universidad por preocuparse por estos temas dentro de las instituciones educativas.

Con los estudiantes se aplicó las encuestas en el patio ya que no lo querían hacer dentro del aula se pudo mantener un conversatorio con los chicos y chicas los cuales fueron muy amables, fue incluso un momento divertido para todos.

4.2.1 De los directivos

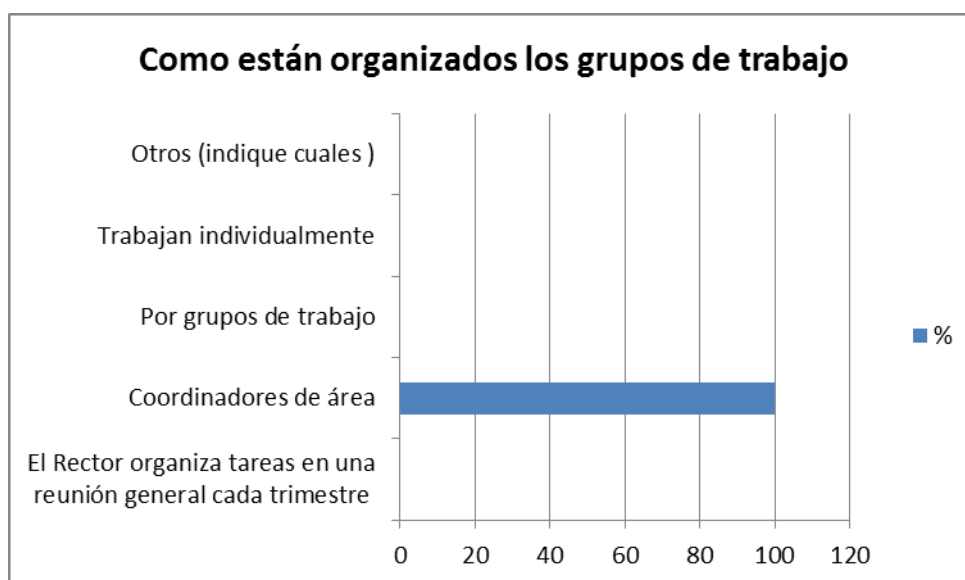
Los resultados que se obtuvo de las encuestas aplicadas a los directivos son:

TABLA 14: ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

Orden	Se promueve	f	%
a.	El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	00
b.	Coordinadores de área	5	100
c.	Por grupos de trabajo	0	00
d.	Trabajan individualmente	0	00
e.	Otros (indique cuales)	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa

ELABORACIÓN.- Susana Nicolalde

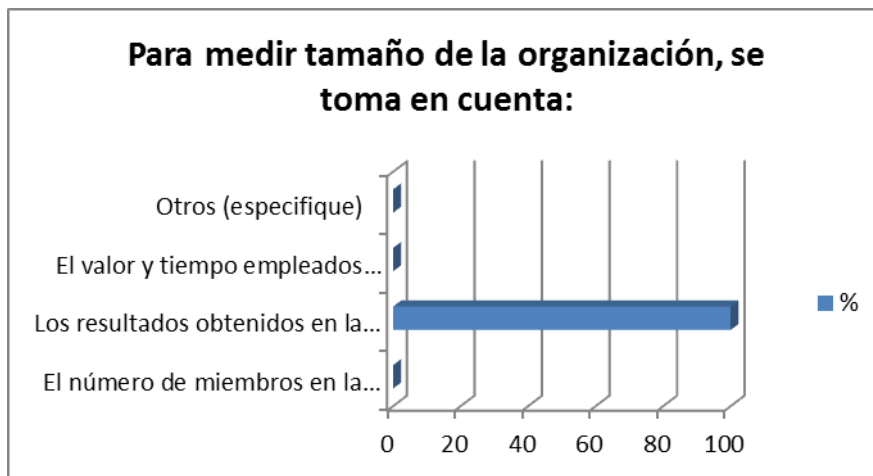


En el Colegio Nacional Malchingui son los coordinadores de área quienes organizan el trabajo en un 100%.

TABLA:15 Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

Orden	Se promueve:	f	%
a	El número de miembros en la institución	0	00
b	Los resultados obtenidos en la institución	5	100
c	El valor y tiempo empleados en la institución	0	00
d	Otros (especifique)	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN.- Susana Nicolalde

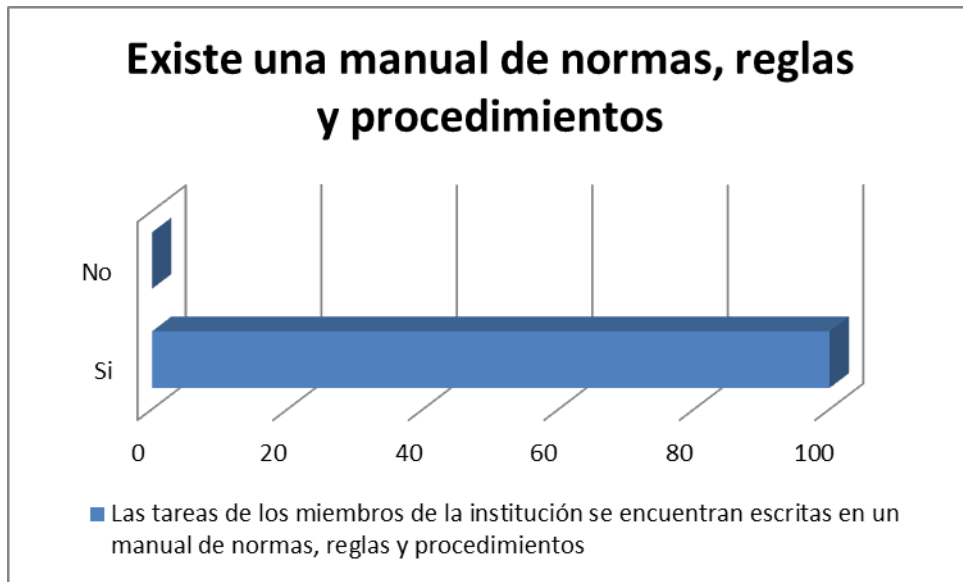


Los Directivos del Colegio Nacional Malchingui miden el tamaño de su organización solamente por los resultados obtenidos con un 100%, y descartan el número de miembros, el valor y tiempo empleados en la institución

TABLA 16 Manual de Normas, Reglas y Procedimientos

Se promueve	Si		No	
	f	%	F	%
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	5	100	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde

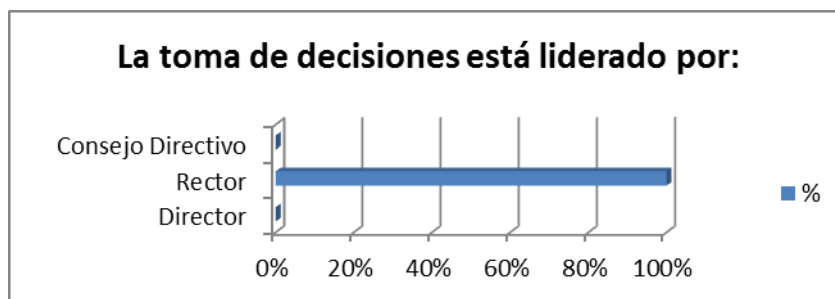


Con un si absoluto, el 100% de los directivos afirmaron que existe un manual de normas, reglas y procedimientos que regulan las tareas de los miembros que son parte del colegio.

TABAL 17 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director, rector o consejo directivo.

Orden	Se promueve	f	%
A	Director	0	0
B	Rector	5	100
C	Consejo Directivo	0	0

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde

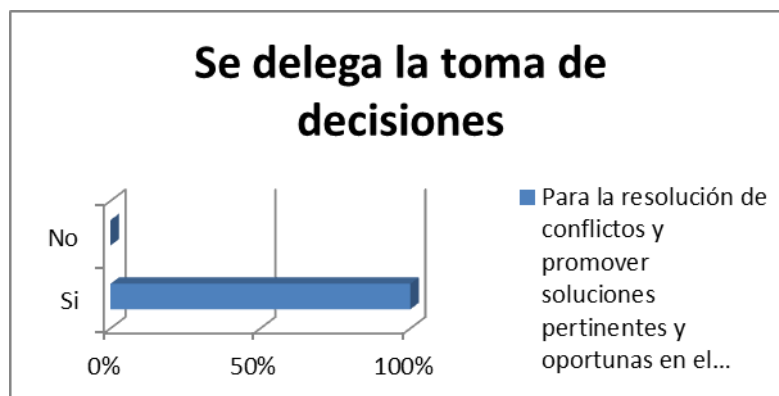


En el Colegio Nacional Malchingui quien lidera la toma de decisiones es el rector con un 100% existiendo un clima de respeto y consenso.

TABALA 18 Se delega la toma de decisiones

Se promueve	Si		No	
	f	%	f	%
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	5	100	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde



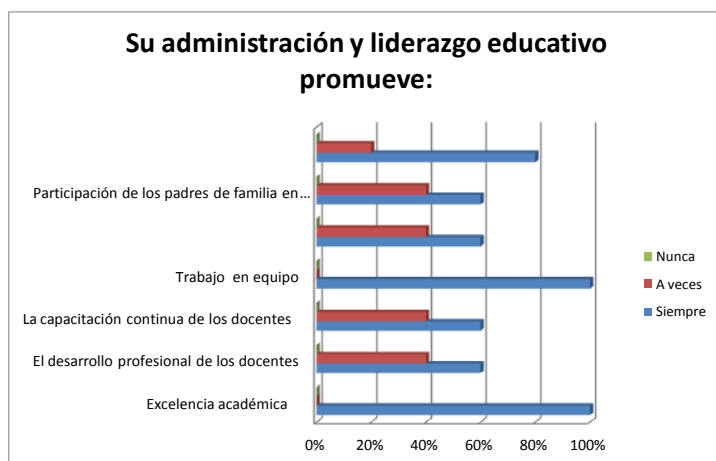
Cuando se preguntó a los directivos del Colegio sobre si se delega la toma de decisiones afirmaron que sí en un 100%.

TABLA 19 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	3	60	2	40	0	0
d	Trabajo en equipo	5	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60	2	40	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	80	1	20	0	0

FUENTE.-Encuesta Directa

ELABORACIÓN. Susana Nicolalde



Los Directivos afirmaron con un 100% que en su administración y liderazgo se promueve la excelencia académica y el trabajo en equipo. En cambio en un 80% están de acuerdo en la delegación de autoridad a los grupos de decisión y en un 60% con el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, la vivencia de valores institucionales y personales, y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

TABLA 20 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	60	2	40	0	00
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40	2	40	1	20
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60	2	40	0	00
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40	3	60	0	00
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	40	3	60	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa

ELABORACIÓN. Susana Nicolalde

Para los directivos del Colegio Nacional Malchingui las habilidades de liderazgo son siempre innatas con un 60%, y afirman también que se siempre se adquieren a partir de la experiencia en un 60%. En cambio consideran que solo a veces se desarrollan estas habilidades con los estudios en gerencia o con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión con un 60%. Además con un 20% afirman que las habilidades de liderazgo no se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

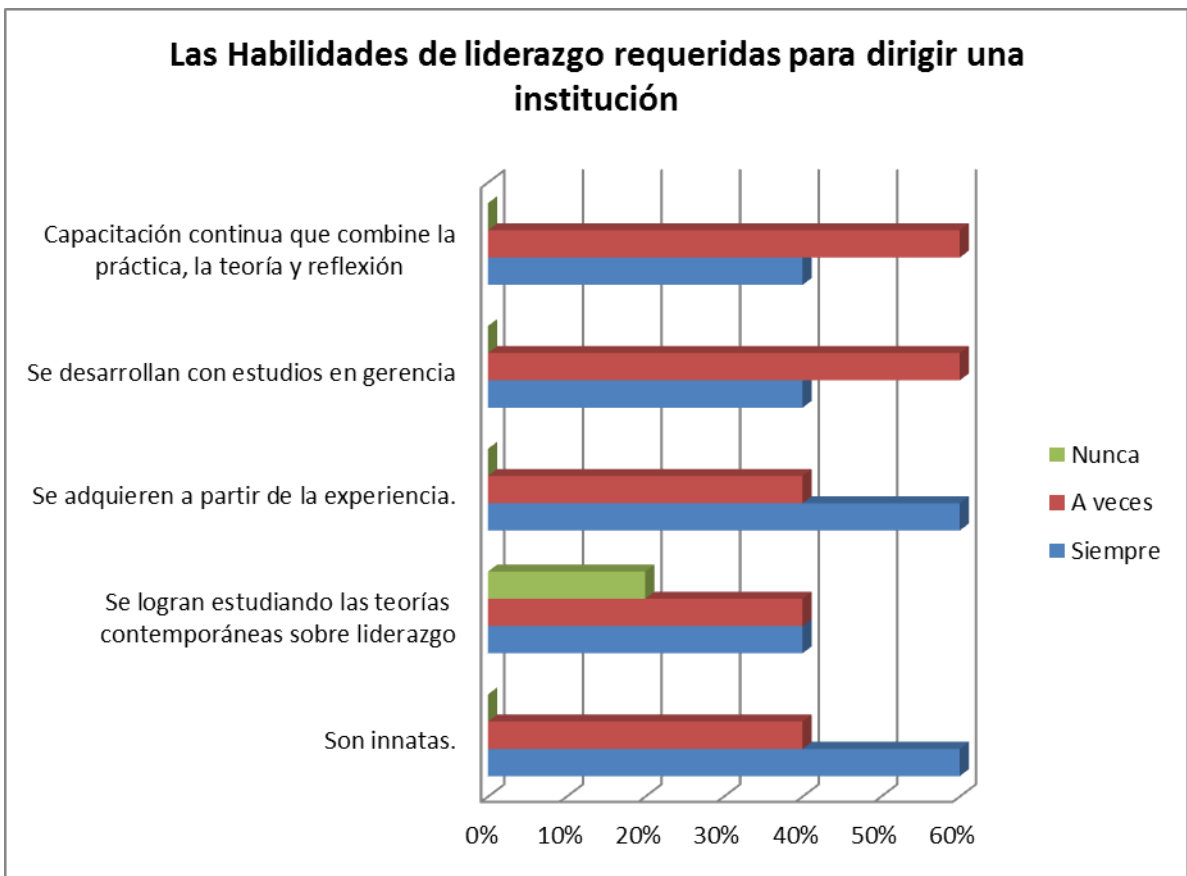
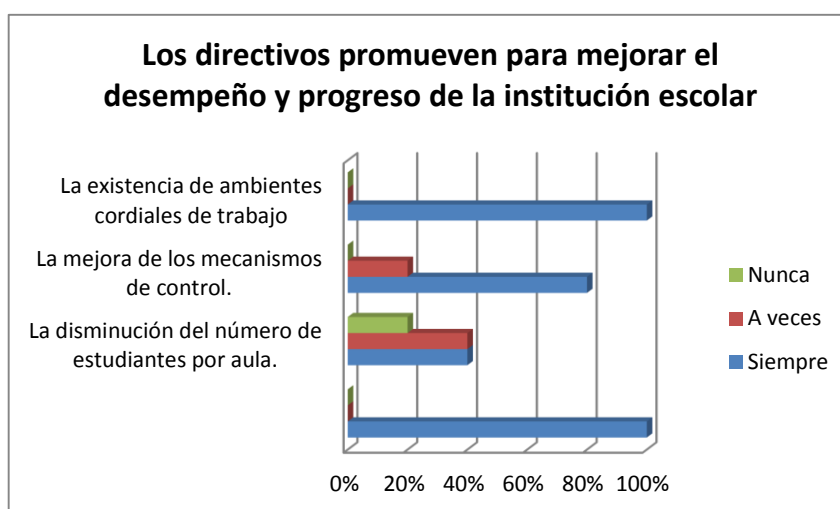


TABLA 21 Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	100	0	00	0	00
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	40	2	40	1	20
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	80	1	20	0	00
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	100	0	00	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde

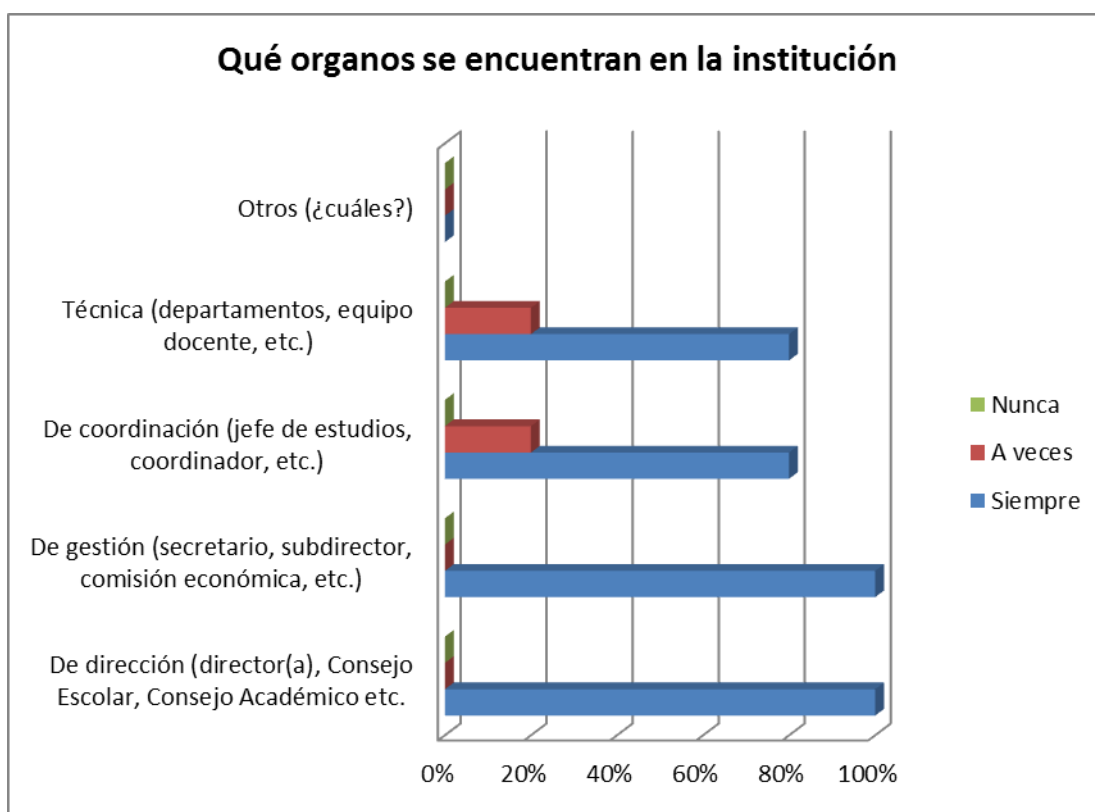


Según los directivos en un 100%, siempre se mejora el desempeño y progreso de la institución escolar a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Con un 80% afirman que siempre se puede lograr mejor desempeño a través de mecanismos de control, y solamente en un 40% consideran que si se disminuye el número de estudiantes por aula se puede mejorar el desempeño y progreso del centro educativo.

TABLA 22 De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	100	0	00	0	00
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100	0	00	0	00
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	80	1	20	0	00
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80	1	20	0	00
e	Otros (¿cuáles?)	0	00	0	00	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde



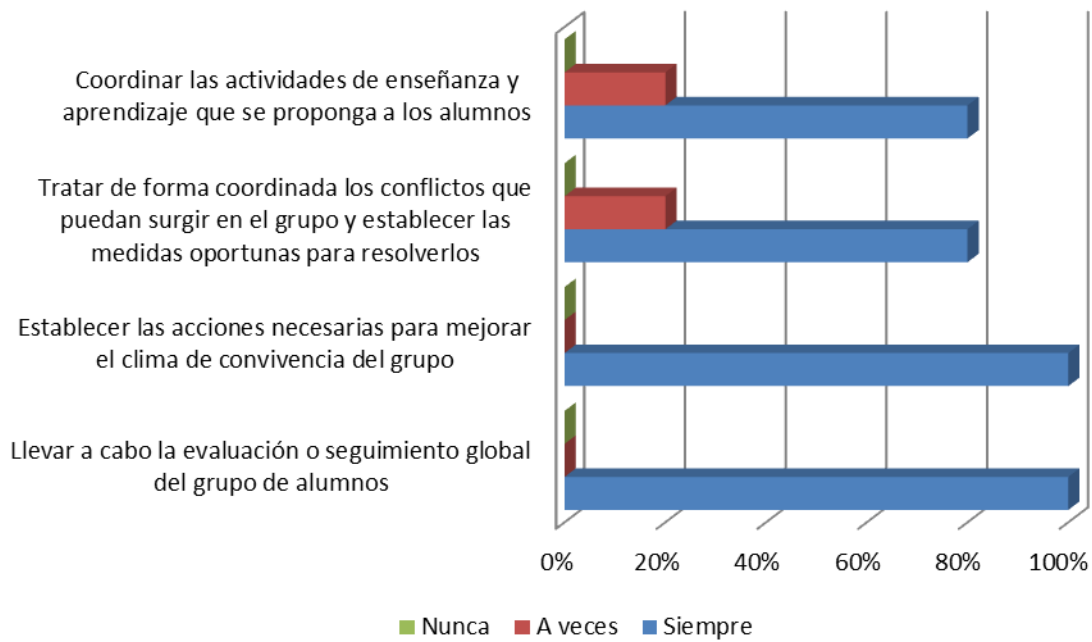
Los órganos existentes en el Colegio Nacional Malchingui son en un 100% el de dirección y de gestión, en cambio están conformados en un 80% el de coordinación y el técnico.

TABLA 23 El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	100	0	00	0	00
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	100	0	00	0	00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80	1	20	0	00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	80	1	20	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde

La Junta de Profesores se encargan de:



La Junta de profesores en un 100% siempre lleva a cabo la evaluación global del grupo de alumnos y establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Solamente en un 80% tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos, y coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

GRAFICO 24 Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100	00	00
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	80	1	20
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	100	00	00
d	Mantener actualizada la metodología	5	100	00	00
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	80	1	20
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	100	00	00
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	80	1	20
h	Los departamentos didácticos formulan Propuestas al equipo directivo.	4	80	1	20
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	60	2	40
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100	1	00

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN. Susana Nicolalde

En un 100% el departamento didáctico organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantiene actualizada la metodología, colabora con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

En cambio en un 80% formula propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, promueve la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y formulan propuestas al equipo directivo.

Solamente el 60% elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Departamentos didácticos

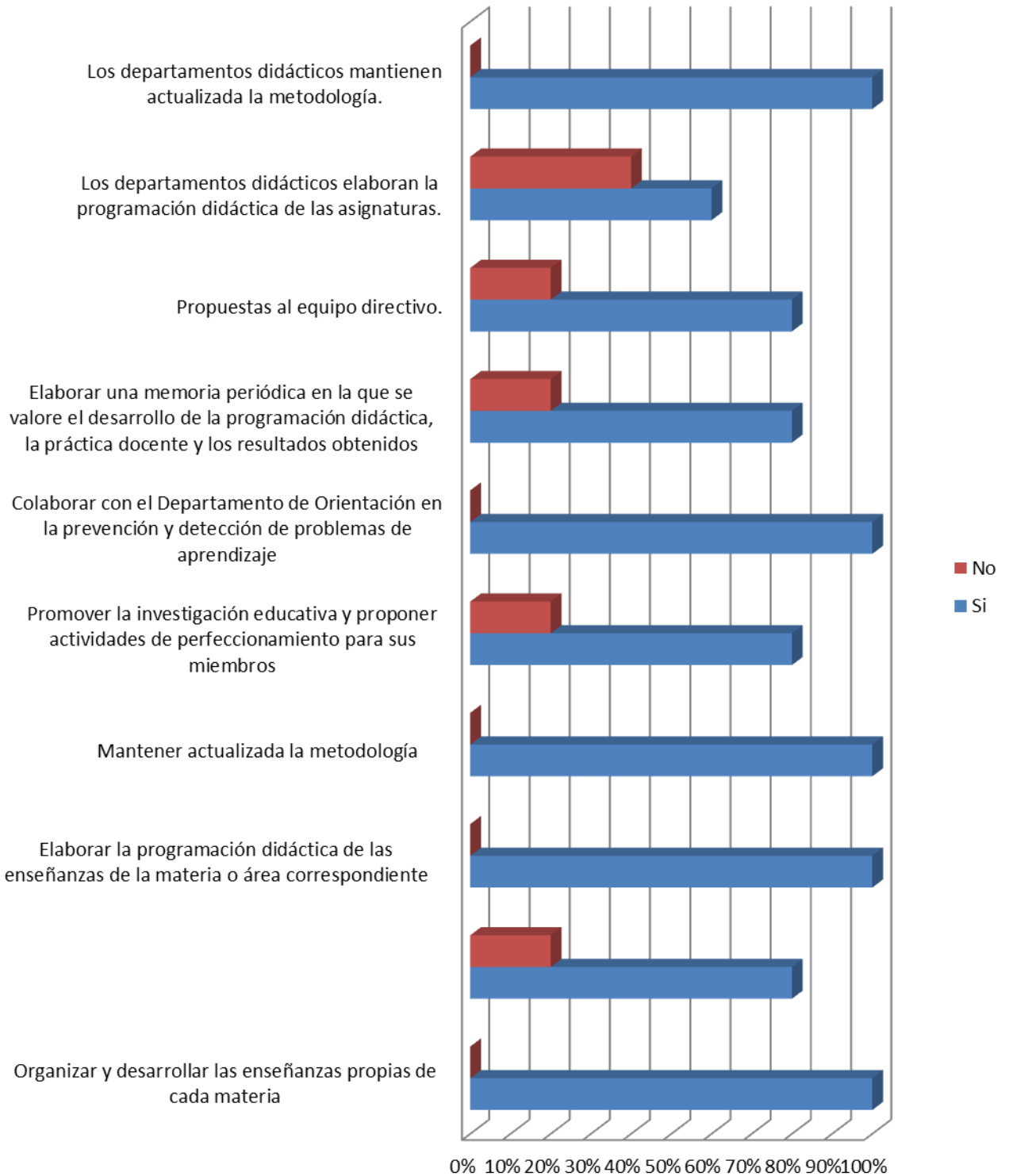
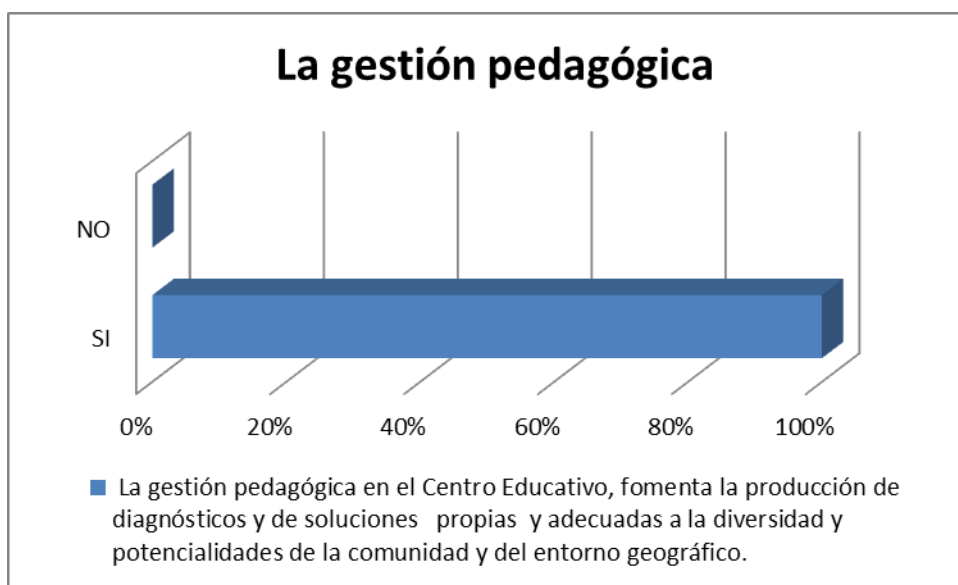


TABLA 25 Tipo de la gestión pedagógica

Se promueve	Si		No	
	f	%	f	%
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa
 ELABORACIÓN. Susana Nicolalde



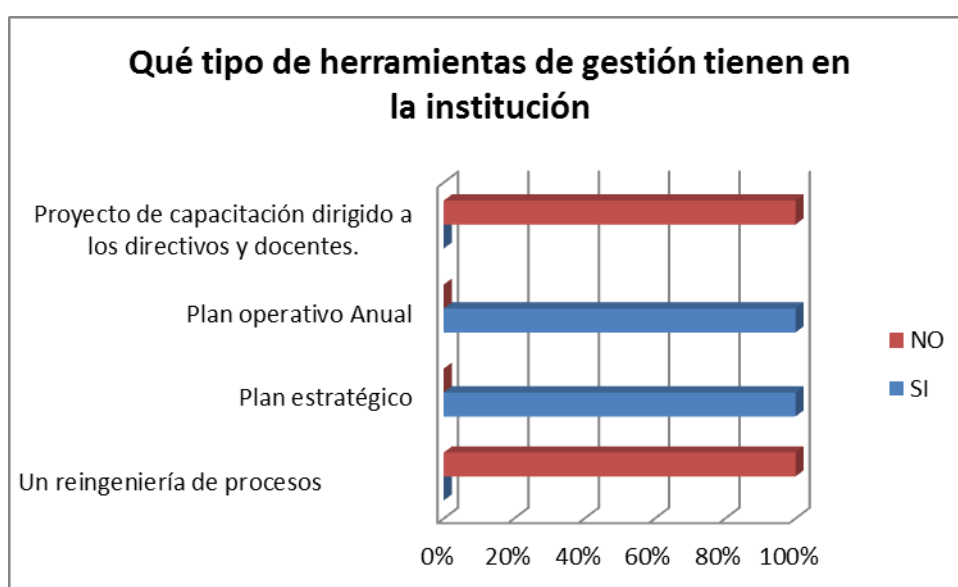
Según los directivos en un 100% su gestión pedagógica siempre fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA 26 En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Orden	Se promueve	SI		No	
		f	%	F	%
a	Un reingeniería de procesos	0	00	0	00
b	Plan estratégico	5	100	0	00
c	Plan operativo Anual	5	100	0	00
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	0	00	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa

ELABORACIÓN. Susana Nicolalde



Cuando a los Directivos se pregunta sobre algunas herramientas de gestión afirman en un 100% que ellos han elaborado el Plan estratégico y el Plan operativo anual; pero nunca han pensado realizar una reingeniería de procesos o un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

4.2.2 De los Profesores

A los profesores se aplicó un cuestionario que tenía como objetivo recabar sus opiniones acerca de LA ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO NACIONAL MALCHINGUI, especialmente las percepciones sobre el CLIMA ESCOLAR.

TABLA 1 PERCEPCIÓN DEL CLIMA ESCOLAR POR PARTE DE LOS PROFESORES.

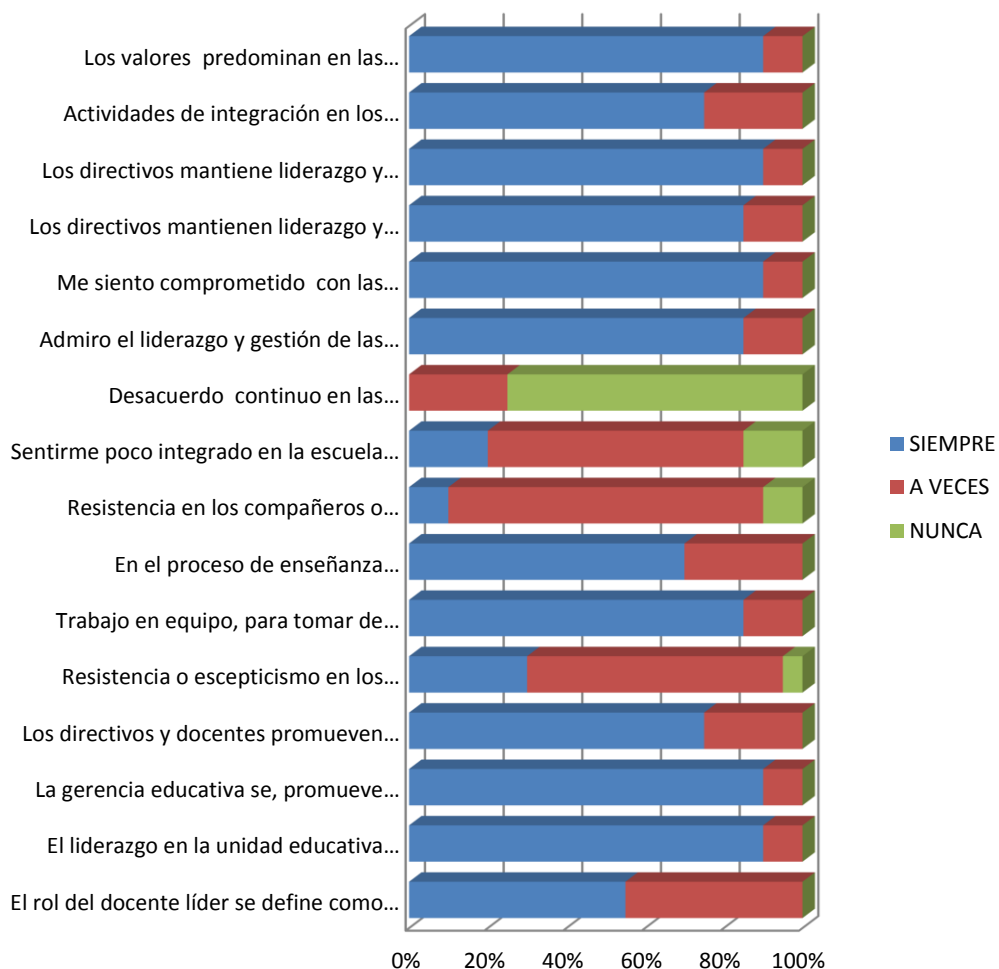
Orden	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	55	9	45	0	00
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	18	90	2	10	0	00
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	18	90	2	10	0	00
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.	15	75	5	25	0	00
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	30	13	65	1	5
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85	3	15	0	00
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70	6	30	0	00

8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	16	80	2	10
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20	13	65	3	15
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	00	5	25	15	75
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	85	3	15	0	00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	90	2	10	0	00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	85	3	15	0	00
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	18	90	2	10	0	00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75	5	25	0	00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90	2	10	0	00

FUENTE.-Encuesta Directa

ELABORACIÓN.- Susana Nicolalde

Percepciones del clima escolar por parte de los Profesores



Según los profesores en un 90% 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, y afirman que 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. Además dicen que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

También en un 90% los profesores se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

Solamente el 85% de los profesores afirman que en la administración, gestión y liderazgo se puede observar que se trabaja en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y admiran el liderazgo y gestión de las autoridades; en el área donde se destaca el liderazgo y la gestión es en la académica, aunque existe un 10% para la innovación de metodologías.

4.2.3. De los Padres de Familia

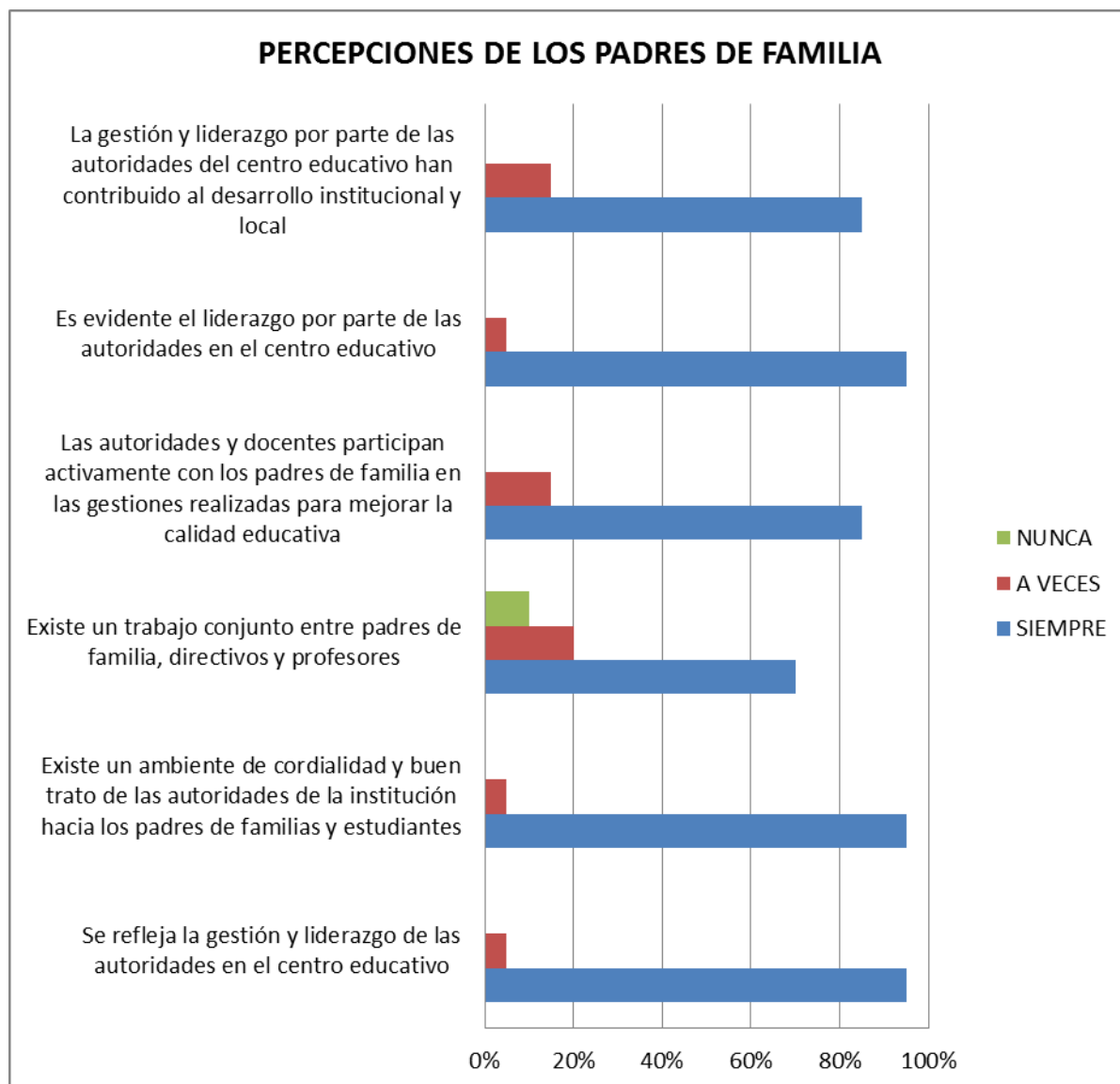
Se aplicó la encuesta a padres de familia para conocer sus opiniones sobre la Administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Colegio Nacional Malchingui.

TABLA 2 PERCEPCION DE LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Se refleja la gestión y liderazgo de las autoridades en el centro educativo	95%	5%	0%
Existe un ambiente de cordialidad y buen trato de las autoridades de la institución hacia los padres de familias y estudiantes	95%	5%	0%
Existe un trabajo conjunto entre padres de familia, directivos y profesores	70%	20%	10%
Las autoridades y docentes participan activamente con los padres de familia en las gestiones realizadas para mejorar la calidad educativa	85%	15%	0%
Es evidente el liderazgo por parte de las autoridades en el centro educativo	95%	5%	0%
La gestión y liderazgo por parte de las autoridades del centro educativo han contribuido al desarrollo institucional y local	85%	15%	0%

FUENTE.-Encuesta Directa
ELABORACIÓN.- Susana Nicolalde

PERCEPCIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA



De la encuesta realizada a los padres de familia afirman el 95% que siempre se refleja la gestión y liderazgo de las autoridades en el centro educativo y su liderazgo, y además que existe un ambiente de cordialidad y buen trato de las autoridades de la institución hacia los padres de familias y estudiantes.

Además, afirman que las autoridades y docentes participan activamente con los padres de familia en las gestiones realizadas para mejorar la calidad educativa, y que la gestión y liderazgo por parte de las autoridades del centro educativo han contribuido al desarrollo institucional y local en un 85%. Pero a la vez solamente con un 70% dicen que existe un trabajo conjunto entre padres de familia, directivos y profesores.

4.2.4. De los Estudiantes

A los estudiantes se aplicó también un cuestionario para conocer sus opiniones y percepciones sobre el clima escolar, la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de su colegio.

TABLA 1 PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES DEL CLIMA ESCOLAR

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55	9	45	0	00
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10	2	10	16	80
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	9	45	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	00	3	15	17	85
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	4	20	15	75
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	65	5	25	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	70	5	25	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	15	75	4	20	1	5
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	12	60	6	30	2	10
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65	7	35	0	00
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	10	50	0	00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85	3	15	0	00
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75	5	15	0	00

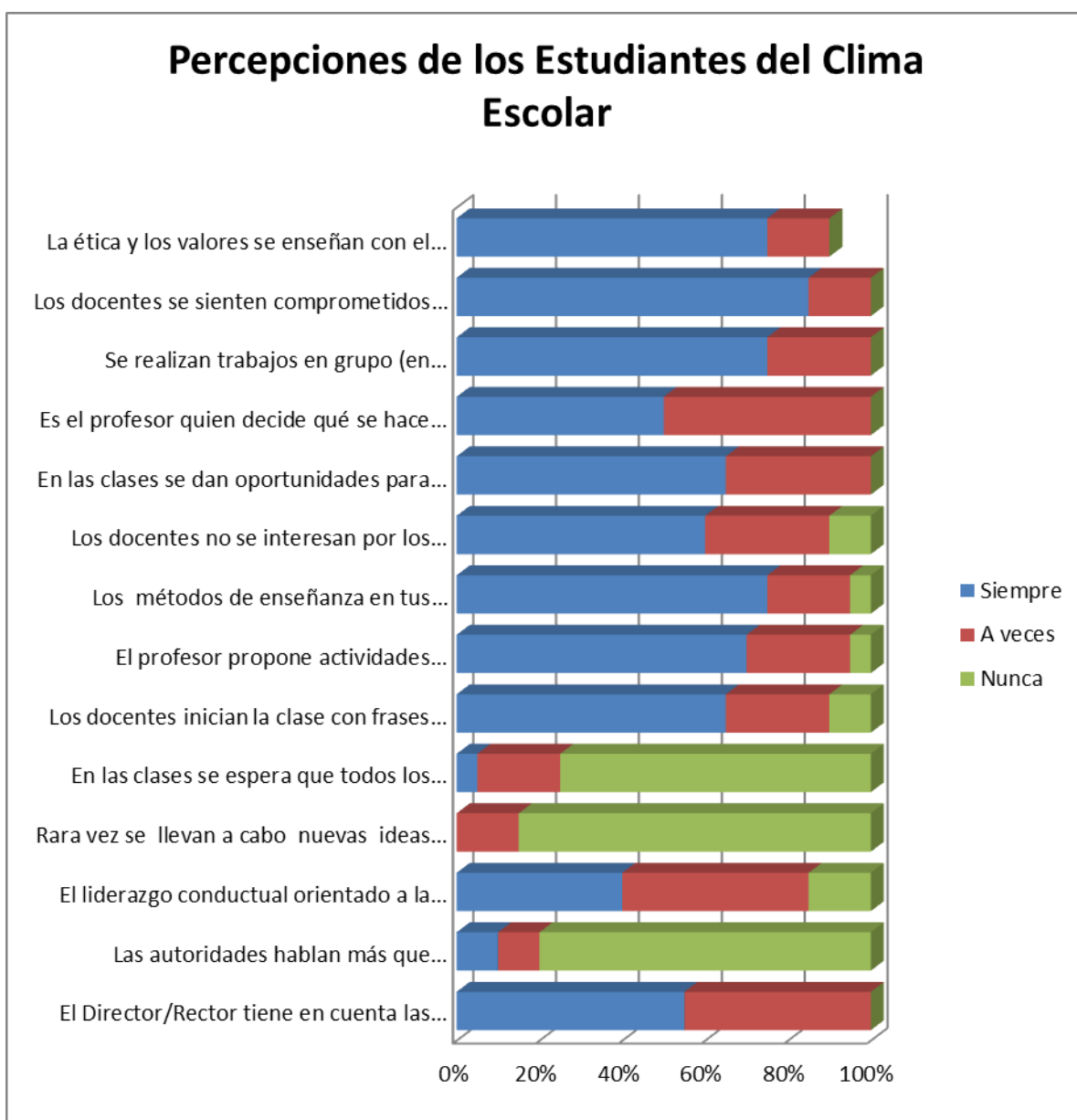
FUENTE.-Encuesta Directa

ELABORACIÓN.- Susana Nicolalde

Según los estudiantes el clima escolar se caracteriza en un 85% porque los docentes se sienten comprometidos con la gestión del liderazgo de las autoridades educativas. En un 70 a 75% siempre los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. En un 65% siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, y en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Pero según los estudiantes en un 60% los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, y en un 50% el profesor es quien decide qué hacer en clase; en cambio en un 55% el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

En un 10% a 5% las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y en clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Pero nunca se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.



5. DISCUSIÓN

Con los resultados graficados de los cuestionarios de directivos, profesores, padres de familia y estudiantes se observa que existe una estructura y organización funcional para el desarrollo de las actividades diarias dentro del Colegio Nacional Malchingui.

A pesar que se utiliza instrumentos de planificación como el plan estratégico y planes operativos anuales no existe interés en revisar, analizar, reflexionar y mejorar los procesos existentes, tanto directivos y profesores se adecuan a lo que ya existe y lo que ya está normado, existe un temor a la innovación. “La clave de la innovación es la apertura de mente y una cultura que favorezca tomar riesgos. El equipo para la innovación se integra por los “pioneros” que intentan todo lo nuevo y por los que “aterrizan” y consolidan lo que funciona adecuadamente.

El mayor enemigo de la innovación es el miedo y por el contrario nada favorece más a la innovación que la capacidad de lidiar con el temor.”

<http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/2011/10/25/el-riesgo-de-innovar/>.

Los profesores aunque manifiestan que el liderazgo es ejercido por los directivos, “sólo existe cuando y en la medida que es reconocido y conferido por las personas que forman el grupo” Herrera., (2011:33) y la gestión es buena dentro del Colegio Nacional Malchingui según las opiniones de los padres de familia, estudiantes y docentes, pero es una gestión solo de conocimientos como se señala en el marco teórico de esta investigación.

Para analizar el liderazgo ejercido desde los directivos se utilizó la clasificación más conocida para definir los tipos de liderazgo, concluyendo que es un liderazgo autoritario visto desde la autoridad que impone las reglas y da las guías de lo que se debe hacer o no, pero en las encuestas se refleja que el líder toma en cuenta las opiniones de los otros y siempre se busca un consenso, para determinar el liderazgo del plantel se revisó también el organigrama que es funcional y jerárquico y las

relaciones interpersonales responden al orden jerárquico que se ocupa dentro de la institución.

Los directivos hablan sobre el liderazgo como una habilidad innata que se va fortaleciendo a través de la capacitación, esto se refleja en el aula de clase, cuando se afirma que un estudiante es líder solo por sus calificaciones y su conducta, y no se busca metodologías de enseñanza – aprendizaje para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicativas con todos los estudiantes del aula.

Aunque los docentes manifiestan en la investigación que los valores son aprendidos por la experiencia, existen procesos no participativos dentro del aula con los estudiantes.

Los docentes no toman en cuenta las opiniones, problemas que tienen los jóvenes y radica su preocupación en la excelencia académica que se logra siendo “buenos” estudiantes, ya que eso impacta en el rendimiento y logros de la institución, que se encuentra plasmados en la misión y visión.

A pesar de la Constitución, la Ley Orgánica de Educación, y evaluaciones que realiza el Ministerio de Educación a los docentes y profesores para mejorar la calidad de la educación desde la construcción de nuevas formas de relacionamiento entre docentes, estudiantes y padres de familia, donde la calidad y la calidez genere jóvenes con valores y con espíritu investigativo para afrontar las exigencias de la sociedad actual, todavía persisten vestigios de una educación tradicional donde la autoridad radica en unos pocos, siempre adultos.

Muchas autoridades, directivos y docentes solo cumplen con tener todas las herramientas que estipulan el Ministerio de Educación, como el manual de convivencia, los reglamentos, pero solo quedan en el papel, más no lo que está escrito sobre la participación, los derechos de los estudiantes son puestos en prácticos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

- Los directivos están más preocupados en buscar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del Colegio a través de la gestión de recursos de entidades no gubernamentales; la gestión educacional se reduce al hecho de buscar cooperación económica, más no como el proceso que busca optimizar el talento humano y mejorar el clima escolar para que exista calidad y calidez en la educación.
- La realidad entre profesores y estudiantes, gracias a la investigación, demuestra que desconocen como perciben el liderazgo y los valores dentro del aula esto hace que el alumno no rinda en los estudios satisfactoriamente.
- Los estudiantes del Colegio Nacional Malchingui reconocen el liderazgo y gestión de los directivos y profesores en el mejoramiento de la infraestructura, pero sienten que sus propuestas y sus opiniones no son tomadas en cuenta, que no son escuchadas sus necesidades personales y estudiantiles, que el interés de los maestros es que sus estudiantes sean “buenos”, sin importar lo que les esté sucediendo.
- La mayoría de los padres de familia entrevistados consideran que los docentes y directivos son personas muy profesionales, educados y, por lo tanto, tienen la razón; mientras sus hijos en ocasiones son rebeldes y deben ser corregidos por los profesores. Cuando el padre de familia habla sobre los otros estudiantes afirma que los jóvenes han perdido los valores, pero cuando se pregunta por su hijo/a manifiestan que desde pequeño se les ha enseñado a respetar y comportarse adecuadamente.
- El Colegio Nacional Malchingui está construyendo un clima escolar favorable para el desarrollo de los estudiantes, pero todavía tiene que materializar su discurso de trabajo en equipo, consenso y liderazgo en acciones y actividades concretas que mejore el relacionamiento de la comunidad educativa.

6.2. Recomendaciones

- Realizar un proyecto de capacitación para docentes y directivos sobre gestión del liderazgo y valores que les permita analizar, reflexionar y proponer cambios actitudinales.
- Desarrollar actividades que motiven a los maestros para que se involucren y cumpla con la tarea de acercarse y brindar bienestar educacional a los estudiantes. Además el personal docente debe capacitarse en relaciones humanas, sociabilidad, manejo de aula para que consideren a sus estudiantes como sus iguales y no solo como personas que deben aprender.
- Realizar actividades no académicas que permiten un mejor relacionamiento entre estudiantes, directivos, profesores a través de actividades lúdicas se potencialice los valores.
- Generar un proceso continuo de charlas, eventos y talleres para padres de familia e hijos con el fin que conozcan a los compañeros/as de sus hijos, a sus padres y logren crear relaciones interpersonales. La temática a tratar debería ser el tipo de liderazgo y los valores que se deben practicar en la vida para ser una persona que trasciende por su calidad humana y profesionalismo.
- Revisar el manual de convivencia para que se cumpla a cabalidad con sus normas dentro y fuera del aula de clase, tanto para directivos, docentes como para estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS DE COLEGIO NACIONAL MALCHINGUI EN RELACIONES HUMANAS.

Título del Proyecto: *“El Logro de los valores” en el aula de clases*

De la investigación realizada en el Colegio Nacional Malchingui pudimos concluir que la educación *involucra necesariamente aprender a aprender* se busca a nivel de directivos el aprender a ser, líderes, docentes en el ejercicio de sus tareas, lo cual coincide con:

los principios que propone la UNESCO (1999) *“para sustentar la educación del presente siglo: aprender a ser, aprender a pensar, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir, los cuales involucran necesariamente aprender a aprender”*.

Las estrategias de gestión del liderazgo y valores tiene efectos positivos en la imagen que proyecta el Colegio Nacional Malchingui, lamentablemente no todos los directivos se involucran con el bienestar educacional de los estudiantes.

El Colegio Nacional Malchingui está construyendo un clima escolar favorable para el desarrollo de los estudiantes, pero todavía tiene que materializar su discurso de trabajo en equipo, consenso y liderazgo, en acciones y actividades concretas que mejore el relacionamiento entre la comunidad educativa. Ya que de acuerdo algunas respuestas de las encuestas indican que sienten que no son tomados en cuenta, que no son escuchados y quizá haya un temor no exteriorizado que los condiciona para ser buenos estudiantes.

Por lo tanto nuestra propuesta se basa en realizar un proyecto de capacitación para los directivos y docentes sobre relaciones humanas que les permita analizar, reflexionar y proponer cambios actitudinales.

Realizar actividades no académicas que permiten un mejor relacionamiento entre directivos, donde a través de actividades lúdicas se potencialice los valores, para así mejorar las relaciones humanas.

En la actualidad los cambios sociales modifican nuestras formas de vida, y se presentan nuevos desafíos, científicos, tecnológicos, sociales, y culturales, por lo tanto en la actualidad El “buen vivir” enfrenta además la imposición de una cultura globalizada única con la que el imperialismo viene aplastando culturas y pueblos.

El concepto del “buen vivir” parte de su versión indígena ancestral, el “Sumak Kawsay”, que propone medidas de equilibrio y complementariedad entre los seres humanos tales como la minga, el randi-randi, que es una autogestión.

Un educador, debe poseer y practicar valores que le dignifique como un ser capaz de educar y tener discípulos, ya que debe ser consciente que al estar a cargo de un grupo de educandos, se constituye como un espejo, como un ejemplo de vida y de sus actuaciones.

Todos los valores se llevan a cabo en la cotidianidad de la actividad con los educandos y se logran ver los actos en la paciencia, en la prudencia, en la tolerancia, en la generosidad en todo lo humano que como maestros desean formar integralmente a los estudiantes.

Es un reto la educación, un reto la labor del educador, pues tiene en sus manos la formación de seres humanos con valores y virtudes.

Por eso la necesidad de construir y fomentar la reflexión en los profesionales de la educación, el presente y el futuro de muchas generaciones pasa por esta relación directa y del contacto con seres en formación, con deseos de aprender y con la facilidad que tienen para imitar y ver los modelos de los adultos encargados de ellos. A todo lo expuesto podemos sumar la predisposición de los docentes para acceder a las capacitaciones planteadas en este proyecto.

Objetivo General:

Conocer y practicar los más altos valores, principios, cualidades, habilidades y hábitos que se requieren para ejercer un liderazgo efectivo para dirigir y ejecutar dentro de una institución educativa y una comunidad.

Objetivos Específicos:

- Promover en los directivos y docentes una cultura con valores y una comprensión vivencial del ejercicio del liderazgo y la gestión Institucional definiendo roles y funciones de la comunidad educativa a través de una actitud de empatía y valores.
- Practicar habilidades para dirigir y ejecutar acciones a favor de la institución educativa.
- Promover cambios de actitud a través de la escucha activa, de la empatía y de la participación.

Actividades:

Actividad 1: Diseño de los módulos del Plan de Capacitación

Actividad 2: Ejecución de los talleres sobre relaciones humanas.

Actividad 3: Evaluación del Plan de Capacitación.

Descripción Detallada de Actividades:

ACTIVIDAD 1: DISEÑO DE LOS MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Contenidos programáticos de los talleres sobre relaciones humanas, los valores, el liderazgo y la Excelencia.

Nombre de los talleres :	Objetivos:
Taller 1: Importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral. Relaciones humanas y resultados.	<ul style="list-style-type: none">• Conocer y practicar principios, cualidades, habilidades, valores y hábitos que se requieren para ejercer un liderazgo efectivo para dirigir y ejecutar.• Promover en los directivos y administrativos una comprensión vivencial del ejercicio del liderazgo.• Conocer los diferentes tipos de liderazgo que se ejercen de acuerdo a las situaciones.• Practicar habilidades para dirigir y ejecutar acciones a favor de la institución educativa.
Taller 2: Principios para mejorar las relaciones. Las relaciones humanas como una habilidad.	
Taller 3: Generando confianza con su equipo de trabajo. Cómo generar compromiso en los colaboradores.	
Taller 4: Motivación de su equipo de trabajo. Modelos mentales para las relaciones afectivas, generando relaciones ganar – ganar.	
Taller 5: Modelo para alcanzar resultados permanentes. Estableciendo acuerdos de manera efectiva.	

DESCRIPCIÓN DE TALLERES

Objetivo General:

- Conocer y practicar principios, cualidades, habilidades, valores y hábitos que se requieren para ejercer un liderazgo efectivo para dirigir y ejecutar.

Objetivos Específicos:

- Promover en los directivos y administrativos una comprensión vivencial del ejercicio del liderazgo.
- Conocer los diferentes tipos de liderazgo que se ejercen de acuerdo a las situaciones.
- Practicar habilidades para dirigir y ejecutar acciones a favor de la institución educativa.

Taller 1: Importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral.

Todas las personas son seres sociales, que se interrelacionan e interlocutan con otros, por tanto el colegio, el aula de clase son los lugares donde pasan un mayor tiempo los estudiantes y los docentes. “Toda actividad de trabajo está fundada en la relaciones interpersonales, por lo tanto, es necesario que un empleado aprenda a tratar bien a los compañeros y saber desarrollar de manera exitosa el difícil arte de las relaciones humanas” - Nicolalde, S. (2012) <En línea>. Disponible en http://www.resplandor.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=554:importancia-de-las-relaciones-humanas-en-el-trabajo&catid=42:opiniones&Itemid=80, fecha de consulta 10-05-2012.

Es preciso tener presente que cada persona es diferente, por lo cual tendrá diferentes habilidades, gustos, aptitudes, formación, cultura, edad, apariencia física, emociones, religión, política, nacionalidad, situación económica, entre otros, ya que proviene de distintos entornos familiares. Aquí la clave es la aceptación de uno mismo y del otro, solo así se puede tener relaciones humanas más afectivas, efectivas y saludables. De la aceptación nacen los objetivos primordiales de las

- a. Mediante su propio conocimiento y el de los demás, procurar mejorar la convivencia con ellos.
- b. Promover la eficacia y facilitar la comunicación interpersonal.
- c. Buscar armonía individual y social, eliminando las causas de las fricciones.
- d. Hacer de la relación con los demás un motivo de expansión del ego y de esta forma contribuir al crecimiento personal.
- e. Buscar en todo momento el bienestar individual y proyectarlo al nivel del bien social.
- f. Aceptar las limitaciones humanas como algo natural y saber que esta influido por las diferencias individuales.

En ese mismo orden, para lograr tener buenas relaciones con los compañeros es necesario

Ser justo. Es natural y humano que, aún las personas más modestas que conceden poca importancia a las lisonjas, se sienten complacidas cuando se les felicita por sus esfuerzos, por sus méritos o por su trabajo. Todos apreciamos a la persona que tiene tiempo para reconocer sinceramente las cualidades de los demás.

Ser ecuánime. Siempre nos sentimos complacidos al saber que nuestras opiniones se tendrán en cuenta y que se ha dado importancia al escucharla. Pero, también es importante reconocer que otras ideas son mejores que las nuestras, que otros tienen la razón, o respetar y aceptar cuando son criticadas nuestras ideas.

Ser respetuoso con los compañeros de trabajo, no hacer comentarios molestos, indirectas que se entienden claramente, no siempre resaltar lo negativo, que como todo ser humano se tiene, recordar que hasta las rosas tienen espinas. Respetar las aspiraciones de los demás y acatar el principio de competencia. La ambición de progreso no es mala, si con ello no se afecta el derecho de los demás.

Ser cooperador. Se debe ayudar a los demás en el trabajo. De nada le sirve a una persona ser muy capacitada si solamente se preocupa por ella misma. Esta actitud no le ayudará a ganarse la amistad sincera de sus compañeros de trabajo. Lo que hace cada empleado depende de todos y repercutirá sobre lo que hagan otros empleados de la organización y por tanto, al éxito de la misma.

Ser generoso. Esta cualidad es esencial para llevarse bien con nuestros compañeros de trabajo. Es difícil tratar con personas egoístas y descorteses. Para prestar ayuda u ofrecer amistad, no debe esperar a que se lo pidan.

Existen dos conductas básicas del ser humano que facilitan o dificultan las relaciones humanas dentro del ámbito laboral como en los otros que se desenvuelve:

1. Conducta pasiva: No son capaces de expresar sus opiniones y sentimientos, de modo que los demás no les toman en cuenta o les hacen caso, siempre evitan los conflictos.
2. Conducta agresiva: Es una persona que reclama por sus derechos de manera inapropiada e impositiva, se expresa la conducta agresiva verbal, no verbal, de forma directa o indirecta.

Actividades comprensión:

Escriba 3 de sus mejores características y 3 de sus metas que quiere conseguir durante el próximo año (estas metas pueden ser personales o profesionales, pero siempre se tienen que sentir cómodo/a compartiéndolas con el grupo).

Ejemplos:

“Tengo buenos amigos”

“Presto atención a los detalles”

“Voy a mejorar mi relaciones con mis compañeros”

“Voy a ser amable con mis compañeros”

Se hacen grupos de 3 personas: La persona (A) que ha escrito las listas debe leer la primera característica a otros 2 personas (B y C), y ambos deben sonreír en tono alentador y decir con gran entusiasmo:

¡¡¡Eso es lo que nos gusta de ti!!!

El objetivo de esto es animar a la otra persona con una afirmación estimulante de él o ella misma. Entonces, se debe dejar un tiempo de asimilación antes de leer la siguiente cualidad excelente.

Después, se hace lo mismo con las personas B y C para que puedan tener su experiencia.

3.- Después, la persona A leer sus metas una por una, y después de cada una, las personas B y C le deben decir:

¡¡¡Claro que lo vas a conseguir... Ya estás en ello!!

(Después, deja un tiempo de asimilación antes de leer la siguiente meta)

Después de que tú leas tu lista de 3 metas, haz lo mismo con B y con C porque todos deben hacer esto con sus 2 compañeros.

Taller 2: Principios para mejorar las relaciones.

Casi siempre nos quejamos de las relaciones que tenemos con los demás, siempre decimos la culpa no es mía, es la del otro; siempre esperamos que los otros cambien. Acaso usted no cree que los cambios deban primero suceder en usted, para que las relaciones que establece con los otros cambie.

Existe una regla de oro de las relaciones humanas “ponerse en los zapatos del otro” y para poder cumplir con esta premisa se debe: Hablar con las personas, sonreír, llamar a las personas por su nombre, ser cordial y servicial, respetuoso, elogiar y tener cautela en criticar, aprender captar los sentimientos de los demás, preocúpate de la opinión de los otros y procura aportar lo bueno que tienes.

Esta regla se convierte en principios y técnicas para adquirir confianza y seguridad, porque las relaciones humanas tienen una estrecha relación con el respeto, la autoestima, la comunicación y el trato que das a los otros.

TECNICAS PARA ADQUIRIR CONFIANZA Y SEGURIDAD EN NUESTRO TRATO CON LAS PERSONAS.

1. NO CRITIQUE NUNCA.

En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginarnos porque hacen lo que hacen. Eso es más provechoso y más interesante que la crítica; y de ello surge la simpatía, la tolerancia y la bondad. Criticar nos crea enemigos pues hierde susceptibilidades pero si nos vemos obligado a hacerlos hagamos una crítica positiva y/o constructiva. El mismo Dios, no se propone juzgar al hombre sino hasta el fin de sus días. Entonces ¿Porque hemos de juzgarlo nosotros?

2. DEMUESTRE APRECIO HONRADO Y SINCERO.

Pensemos siempre en las buenas cualidades de la otra persona. Olvidémonos de la adulación, demos prueba de una apreciación honrada y sincera de esas cualidades. Seamos calurosos en la aprobación y generosos en el elogio y la gente acogerá con cariño nuestras palabras y las atesorará y las repetirá toda una vida, años después de haberlas olvidado nosotros. Todos, por muy malos que podrían ser, siempre tienen algo bueno y loable.

3. DESPIERTE EN LOS DEMAS UN DESEO VEHEMENTE.

Ver siempre desde el punto de vista de la otra persona, y despertar en esa persona un deseo ferviente sobre algo, no debe confundirse con manipular a esa persona de modo que haga algo en contra de sus propios intereses. Ambas partes deben salir ganando en la negociación. Para ello es importante conocer el tipo de personalidad de la persona en cuestión e identificar cuales son sus aspiraciones y deseos para ayudarlo a que las cumpla.

4. INTERESESE SINCERAMENTE POR LOS DEMAS.

Si queremos gustar a los otros, si queremos tener amigos de verdad, si queremos ayudar a los otros, al mismo tiempo que nos ayudamos a nosotros mismos “interesémonos sinceramente por nuestro prójimo”. El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. de esos individuos surgen todos los fracasos humanos. Hay que estar con los amigos en los momentos buenos y también en los momentos malos.

5. BRINDE SU SONRISA.

La sonrisa es una mensajera de bondad. La sonrisa ilumina la vida de aquellos que la ven. la sonrisa sigue siendo como el sol que rompe a través de las nubes, especialmente cuando alguien se encuentra bajo la presión del patrón, los clientes o maestros, de sus padres o de sus hijos. Una sonrisa puede ayudar a comprender que no todo es en vano, que aún hay alegría en el mundo. Y recuerde, cuando una persona sonrío hace funcionar 14 músculos de su cara pero cuando se enoja hace funcionar 74. Quien sonrío se mantiene optimista y siempre joven.

6. LLAME A LAS PERSONA POR SU NOMBRE.

Recordemos que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma, Debemos comprender la magia que hay en un nombre y comprender que es algo propio exclusivamente de esa persona y de nadie más. El nombre pone aparte al individuo; lo hace sentir único entre todos los demás la información que damos, o la pregunta que hacemos, toma una importancia especial cuando le agregamos el nombre de nuestro interlocutor.

7. ESCUCHE A LOS DEMAS CON MUCHA ATENCION.

Recordemos que la persona con quien hablamos está cien veces más interesada en si misma y en sus necesidades y sus problemas que en nosotros y en nuestros problemas. de manera que si aspiramos a ser un buen conversador, seamos un oyente atento. para ser interesantes, hay que interesarnos en lo que dice el interlocutor. Preguntemos cosas que se complazca en responder, alentémoslo a hablar de si mismo y de sus experiencias. ¡Practiquemos el arte de escuchar!.

8. HABLE SIEMPRE DE LO QUE LE INTERESA A LOS DEMAS.

El camino real para llegar hasta el corazón de las personas es hablarle de las cosas que más preciadas le son. Ejemplo: Sus estudios, su profesión, sus hijos, sus negocios, aficiones, etc. Al hacer esto iniciamos un DIALOGO y evitamos el que una sola persona lleve la voz cantante. Recordemos que a las personas le gusta más interesarse por sus aficiones que por la de los demás. Sacrifique estratégicamente lo que a Ud. le gustaría hablar o escuchar. Caso contrario el interlocutor se sentirá fastidiado y aburrido.

9. HAGA QUE LA OTRA PERSONA SE SIENTA IMPORTANTE

Casi todos los hombres con quienes tropezamos se sienten superiores a nosotros en algún sentido; y un camino seguro para llegarle a su corazón es hacerle comprender de modo muy sutil, que reconocemos su importancia, y la reconocemos sinceramente. Recordemos que todos los hombres que encontramos son superiores a nosotros en algún sentido; de tal forma que podemos aprender algo de ellos. Identifiquemos en que son mejores sobre nosotros y reconozcámoslo para enaltecer su ego personal.

10. EVITE LAS DISCUSIONES Y GÁNELAS.

No se puede ganar una discusión. Es imposible porque, si se pierde, ya esta perdida, y si se gana, se pierde ¿Porque? Pues, suponga que triunfemos sobre el rival indudablemente le habremos lastimado el orgullo y nos habremos ganado un enemigo. Evitemos las discusiones como se evitaría una víbora venenosa o el SIDA. Las pautas para neutralizar una discusión son las siguientes: 1) Escuche en silencio, 2) Dele la razón a la otra persona, 3) Aplique el “si pero”, y 4) Quede como amigo.

Actividades comprensión: Cambios de su vida.-

Piense en su vida y en los hechos significativos que le han hecho como es. Algunos de estos hechos van a ser felices y agradables; otros lo serán menos. Algunos de ellos los disfrutarás compartiéndolos con el resto; otros no le apetecerá comentarlos hasta confiar tanto en la otra persona como para que te respete y valore esa parte de tu vida. ¡¡Recuerde!! ¡Usted tienes el poder de elegir qué es lo que quiere compartir en la aventura de hacer nuevos amigos!

Escriba una breve nota de una historia que le haya cambiado la vida:

Hechos pasados: Ahora, piense en algunos aspectos pasados de su vida: dónde ha nacido y crecido, en qué han trabajado sus padres, su asignatura favorita, deporte, hobby en el colegio, cuantos hermanos tiene, si es el mayor o menor y otra información que crea necesaria.

Escriba una breve nota sobre 2 hechos que te hayan pasado y que sean más divertidos para contar.

Taller 3: Generando confianza con su equipo de trabajo.

La confianza hace posible que nuestras relaciones personales tengan un impacto positivo en nuestra autoestima y en nuestros equipos de trabajo, ya que permite cambiar amenazas por oportunidades, resolver dificultades eficientemente, y lograr un alto desempeño del grupo, no solo de un individuo.

El trabajo en equipo está relacionado con las estructuras aprendizaje que según BARRIGA (2010:91) “movilizan distintas relaciones psicosociales en el aula: implican procesos cognitivos, conativos y motivacionales, así como afectivo relacionales. ¿En cuál de las tres estructuras de aprendizaje se genera confianza?.

Individualista	Competitiva	Cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las metas de los alumnos son independientes entre sí. ➤ El logro de los objetivos depende del trabajo, capacidad y esfuerzo de cada quien. ➤ No hay actividades conjuntas. ➤ Lo que importa es el logro y el desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los estudiantes piensan que alcanzarán su meta si los otros no alcanzan la suya. ➤ Los otros estudiantes son percibidos como rivales y competidores, más que como compañeros. ➤ Los alumnos son comparados y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las metas de los alumnos son compartidas. ➤ Se trabaja para maximizar el aprendizaje de todos. ➤ El equipo trabaja junto hasta que todos los miembros han entendido y completado las tareas. ➤ Es importante la

<p>personal, sin tomar en cuenta el de los demás.</p> <p>➤ No hay interdependencia.</p>	<p>ordenados entre sí.</p> <p>➤ El alumno obtiene una mejor calificación en la medida que las de los otros sean más bajas.</p> <p>➤ Son muy importantes el prestigio y los privilegios alcanzados.</p> <p>➤ Existe interdependencia opositora.</p>	<p>adquisición de valores y habilidades sociales (ayuda mutua, diálogo, empatía, tolerancia), el control de emociones e impulsos, el intercambio de puntos de vista.</p> <p>➤ Existe interdependencia positiva.</p>
---	--	---

Ahora, ¿cómo podemos generar confianza? Existen 10 consejos prácticos

1. Tener en claro las expectativas e informarlo lo antes posible.
2. Prometer solo si se está seguro de que se podrá cumplir, o en caso contrario solo comprometernos a intentarlo. No hablar de más.
3. Ser y mostrarnos abiertos en las discusiones, mostrando nuestros puntos de vista e intereses, y tratando de crear soluciones ganar-ganar.
4. Comunicar claramente objetivos y expectativas al equipo.
5. Crear entregables tempranos, y cumplir rigurosamente con sus entregas, por ejemplo minutas de reunión, entrega de información, respuestas, entregas parciales.
6. Ser prolijo en la relación, mantener las formalidades.
7. Ser puntual. Muy puntual. Siempre puntual.
8. Ser prolijos en nuestro aspecto personal, vender la imagen.
9. En las primeras instancias del proyecto no cometer errores ni incumplir con las obligaciones, no importa que tan pequeñas sean estas. No hay una segunda oportunidad para una primera impresión.

10. Utilizar nuestra reputación dentro de la compañía como referencia para iniciar la relación con el nuevo equipo de trabajo.

Actividades comprensión: Metas o propósitos.-

Escriba 2 o 3 cosas que usted quiera cumplir, como las siguientes:

- Encontrar una rama del árbol familiar
- Mejorar las relaciones con mis compañeros
- Acabar la carrera que en algún momento elegí

Escriba ahora sus 3 propósitos que quiera cumplir a lo largo de su vida:

En la cuarta categoría, escriba algunos pocos detalles de una de sus vacaciones más divertidas: Ahora, ya tiene una base muy buena para empezar una conversación con alguien. Si usted cree que sus conversaciones son aburridas, ¡debe leer estos consejos para cambiarlo!

Aparte de tener estas herramientas de conversación, debe reconocer que el acto de hablar con alguien y de escuchar bien a alguien es lo más importante. Las nuevas amistades comienzan más frecuentemente cuando las personas se sienten que están siendo escuchadas, ¡sin que la otra persona hable! Ellos empiezan a descubrir lo interesante de la otra persona, escuchándola y prestándole atención, demostrándole así tu respeto. Muchos de nosotros conseguimos hablar en abundancia.

Así, encontrar a alguien lo suficientemente paciente e interesado como para conocer los detalles de nuestra vida es extraño. Naturalmente, nosotros queremos a gente como esta para ser amigos. Sin embargo, para tener un equilibrio en tu amistad, esto debe ser recíproco también. La idea se basa en que la gente habla mucho A nosotros, pero no habla mucho CON nosotros.

Para comenzar las conversaciones, se deben utilizar muchos de esos tópicos de interés general que nos afectan a todos y generalmente nos benefician y/u ofenden por igual. Por esto, el tiempo (clima) es un buen tema para empezar una

conversación. Desde este punto, ya se puede decir algo que te ocurrió en una de tus vacaciones favoritas cuando eras niño.

El hombre tiene una inclinación natural de intercambiar historias o anécdotas. Esto es un camino para relacionarnos, así que si usted cuenta una historia sobre cómo el tiempo afectó a tus vacaciones, se debe callar durante un tiempo y antes de lo que usted piensa, la otra persona probablemente le contará cómo el tiempo le ha afectado en su vida. Si el silencio no anima a hablar en la situación, se debe realizar amablemente una pregunta generalizada.

Así, dependiendo del tiempo que haya tardado en contestarte, repite lo que la otra persona le contó, como si estuvieras parafraseando, y así, casi garantizada mente, la otra persona te dará más detalles.

Un buen ejemplo de inicio de conversación para hacer nuevos amigos puede ser:

A: Esto me ocurrió una vez cuando yo fui a Patate de vacaciones. Hubo la peor tormenta que he visto en mi vida. Cuando estábamos a una hora de Ávila, ¡¡el agua de la lluvia ya cubría nuestras ruedas del coche!!

B: ¿Estás bromeando? ¿El agua de la lluvia cubría vuestras ruedas?

A: Sí, y tuvimos que conducir a 2 Km/h durante varios kilómetros hasta que el agua finalmente bajó

Taller 4: Motivación de su equipo de trabajo.

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa “causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”

Según SOTOMAYOR (2001:35) Para crear un ambiente motivador se necesita:

- La gente necesita un trabajo con sentido dentro de la organización o de la empresa. La variedad de tareas y responsabilidades mantiene la moral alta, frente a un trabajo repetitivo.

- La gente hace cosas por sus propios motivos no por los de los otros.
- Escucha la opinión de todos. Hay que dar oportunidad a ser oídos. Que cada uno se siente importante por los trabajos que hace.
- Aplaudir los esfuerzos y explicar aquello que deben mejorar una próxima vez.
- Promover el respeto dentro del grupo. Un buen lema constituye el siguiente: “tratar a los demás como a ti te gustaría que te traten”. Así se es más productivo y valorado dentro de un grupo. El respeto se demuestra no solo en palabras sino en acciones.

Trabajo en equipo también se genera con los estudiantes, por eso es importante reflexionar el quehacer como docentes, para BARRIGA (2010:60) la motivación en el aula depende de:

Factores relacionados con el alumno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipo de metas que establece. ➤ Perspectiva asumida ante el estudio. ➤ Expectativas de logro. ➤ Atribuciones de éxito y fracaso. ➤ Estrategias de estudio, planeación y auto monitoreo. ➤ Manejo de la ansiedad. ➤ Auto eficiencia y auto concepto ➤ Persistencia y esfuerzo.
Factores relacionados con el profesor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actuación pedagógica ➤ Manejo interpersonal ➤ Mensajes y retroalimentación que da a los alumnos. ➤ Expectativas y representaciones. ➤ Organización de la clase. ➤ Comportamientos que modela. ➤ Formas en que recompensa y sanciona a los alumnos.
Factores contextuales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores y prácticas de la comunidad educativa. ➤ Proyecto educativo y currículo.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima de aula e institucional. ➤ Influencias familiares y culturales
Factores instruccionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La aplicación de principios motivacionales para diseñar la enseñanza y la evaluación. ➤ Tipo de situaciones didácticas en que participan los estudiantes.

Actividades comprensión: Las personas que no saben sincronizar los movimientos de los demás, que no son capaces de percibir las emociones del otro, sus deseos y su estado de ánimo, no llevan una vida social satisfactoria.

Con esto volvemos a la idea principal de las relaciones interpersonales: el lenguaje no verbal. Estas personas no son capaces de leer bien el lenguaje no verbal del interlocutor.

Estas personas que fracasan en las relaciones interpersonales pueden ser fundamentalmente de dos tipos:

- Personas socialmente inadaptada:
- Son incapaces de prestar atención a los sentimientos de la otra persona.

No paran de hablar sin escuchar al otro, como si fuera un monólogo.

Pueden hacer preguntas indiscretas, porque como no prestan atención a la otra persona, no consideran que puedan molestar.

Insociables:

No entablan conversación alguna con nadie bien por miedo a ser rechazados o porque simplemente no saben que decir.

Como se ha dicho en la introducción, esto se aprende de pequeños, así que para conocer las técnicas de acercamiento para entablar estas relaciones interpersonales, se ha estudiado a los niños. Estos estudios han llegado a la conclusión de que lo normal es que el niño observe el grupo durante un tiempo mostrando su asertividad de manera discreta. Se vio que los niños rechazados no cumplían las siguientes normas:

No asumir el mando demasiado pronto.

Sintonizar con el marco de referencia.

Por lo tanto los niños impopulares son aquellos que tratan de cambiar de tema bruscamente y dar sus opiniones, aunque sean contrarias al resto, para llamar la atención.

Ejercicio: Tras conocer toda la teoría de las relaciones interpersonales y hacer los 2 talleres, levantarse del asiento e intentar entablar una conversación con algún compañero con el que todavía no hayas entablado conversación. (10 min)

Taller 5: Modelo para alcanzar resultados permanentes

Los modelos mentales es lo que cada persona de manera individual cree, supone, juzga y conceptualiza de su medio ambiente, de sus eventos existenciales, de sus resultados pasados, de sus creencias mentales, de sus conocimientos y de sus experiencias. Según PAZMIÑO (2001:23) “los modelos mentales afectan nuestras vidas y por tanto, también nuestras organizaciones. Sin duda, los modelos mentales, bloquean o contribuyen posibilidades de innovación, exploraciones creativas, expansión de la mente y pueden limitar o potenciar las alternativas infinitas de la vida”.

Un producto de los modelos mentales son las actitudes que están directamente relacionadas con nuestro estilo de vida, con acciones concretas endógenas o exógenas que pueden ser positivas o negativas al momento de interactuar con los otros.

Ejemplo según PAZMIÑO (2001:29):

“El maestro que piensa que sus alumnos son incapaces, actuará en función de esta concepción, minimizando y priorizando a sus pupilos, lo que generará en ellos rechazo hacia el profesor y hacia la materia, miedo y, como consecuencia de éste, odio, el rendimiento y compromiso escolar se verá afectado de manera sensible. Todos estos resultados son exógenos respecto del profesor. Por su parte, el maestro, poco a poco, al sentir el rechazo de sus alumnos, se sentirá frustrado, triste amargado y lo que es peor, sentirá que los motivos nobles de su existencia se diluyen, no encontrando su razón de ser y extraviando la causa por la cual luchar”

A través de este ejemplo, podemos ver que los modelos mentales no se cambian por la fuerza sino que cada individuo tiene que buscar y plantearse otra manera ver, sentir y pensar sus relaciones con los demás, debe en algunos casos reaprender y examinar sus creencias y opiniones para así tener una transformación en nuevos marcos conceptuales.

Existe un proceso de tres etapas para la transformación de modelos mentales, que son: autoevaluación, transición y fijación de nuevos esquemas conceptuales.

Para Pazmiño (2001:31) define que “la autoevaluación, comprende una etapa en la que el sujeto, liberándose del ego personal cuestiona su modelo mental, preguntándose, qué piensa, qué cree, qué supone y cuáles son sus prejuicios respecto de determinado sujeto u objeto. La experiencia indica que este no es un ejercicio sencillo, por el contrario, puede llegar a provocar severas crisis emocionales si es que es practicado con la honestidad necesaria.

Cuando el sujeto, ha logrado superar la etapa de autoevaluación, es momento de emprender con el segundo momento de la transformación de modelos mentales, esto es, la transición.

La transición consiste en sobreponer a cada creencia, pensamiento erróneo y, prejuicio, su antónimo, su contrario, el sistema de ideas correcto y justo que debería prevalecer en nuestro mapa cognitivo. Implica momentos de profunda reflexión para comprender las bondades de los posicionamientos basados en la justicia, la igualdad y demás principios fundamentales.

La última fase del proceso implica, precisamente, la práctica del nuevo marco conceptual consciente con los principios fundamentales adoptados y, evolutivos, en términos de su permanente progreso.

Esta etapa quizá es la más difícil de ejecutar, sin embargo, es la única prueba objetiva de los cambios que se han operado en los seres humanos, como resultado de la modificación consciente de sus modelos mentales.

Se trata de acciones diferentes basadas en principios fundamentales y valores humanos que evidencian una nueva visión del mundo y mejoran las relaciones intra e interpersonales del sujeto.

Actividades comprensión:

Se reflexionan a partir de una serie de preguntas:

1. De la introducción... ¿cuál de los conceptos le ha llamado más la atención?
2. ¿Cómo se te ha sentido al escribir sus características y sus metas de este año?
3. ¿Cree que la autoestima influye a la hora de hacer amigos?
4. Tras los consejos, ¿qué cree que puedes mejorar cuando hagas nuevas amistades o cuando mantengas una conversación por primera vez con una persona?
5. ¿Cómo crees que puede influir este taller en el trato con tus compañeros y tus estudiantes?.

Actividad 2: Ejecución de los talleres

TALLER	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Horario
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral. ➤ Relaciones humanas y resultados. 	2 horas	23 de noviembre - 2012	23 de noviembre - 2012	14H00 pm - 16pm
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principios para mejorar las relaciones. ➤ Las relaciones humanas como una habilidad. 	2 horas	21 de diciembre – 2012	21 de diciembre – 2012	14H00 pm - 16pm
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generando confianza con su equipo de trabajo. ➤ cómo generar compromiso en los colaboradores. 	2 horas	18 de enero del 2013	18 de enero del 2013	14H00 pm - 16pm
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación de su equipo de trabajo. ➤ Modelos mentales para las relaciones afectivas, generando relaciones ganar – ganar. 	2 horas	22 de febrero del 2013	22 de febrero del 2013	14H00 pm - 16pm
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación de su equipo de trabajo. ➤ Modelos mentales para las relaciones afectivas, generando relaciones ganar – ganar. 	2 horas	28 de enero del 2013	28 de enero del 2013	14H00 pm - 16pm
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación de su equipo de trabajo. ➤ Modelos mentales para las relaciones afectivas, generando relaciones ganar – ganar. 	2 horas	28 de febrero del 2013	28 de febrero del 2013	14H00 pm - 16pm

➤ Modelo para alcanzar resultados permanentes.	2 horas	22 de marzo del 2013	22 de marzo del 2013	14H00 pm -
➤ Estableciendo acuerdos de manera efectiva.	2 horas	29 de marzo del 2013	29 de marzo del 2013	16pm 14H00 pm - 16pm

Actividad 3: Evaluación del Plan de Capacitación

Para la evaluación de los talleres de capacitación se consideran dos momentos que a continuación se detallan:

MOMENTO UNO: Presencial.- Al desarrollarse cada taller, se debe valorizar lo aprendido, las evaluaciones deben ser inmediatas y en el mismo sitio, pudiendo ser oral y/o escrita.

MOMENTO DOS: Presencial.- Una vez concluido los talleres, los directivos prepararán reuniones periódicas con los docentes, estudiantes y padres de familia para socializar lo aprendido.

Metodología:

El grupo de directivos y docentes es heterogéneo en conocimientos, educación, edad y sexo. Entonces el plan de capacitación debe ser participativo, reflexivo, totalmente práctico y vivencial. Se piensa que esta metodología aseguraría la enseñanza – aprendizaje y los conocimientos se aplicarían inmediatamente y de acuerdo a las necesidades y requerimientos tanto de los directivos y docentes como de los estudiantes y padres de familia.

La concepción que se adoptará en la capacitación es mediar entre los conocimientos sobre los valores que tienen los docentes y la puesta en práctica debe ser sistemática. El sistema de aprendizaje y diálogo, debe orientarse a un aprendizaje práctico, centrado en la solución de los problemas y utilizando escenarios naturales de trabajo.

Los talleres están diseñados y serán aplicados basándose en los siguientes principios metodológicos:

- intercambio de experiencias: De acuerdo al desarrollo de las potencialidades de los directivos.
- Practica de campo: Aplicación inmediata de lo aprendido.

En resumen la orientación metodológica se basa en:

- Métodos inductivo, deductivo, audiovisual.
- Inicio del proceso de capacitación, a partir de las experiencias y conocimientos de los docentes.

- Utilización de técnicas interactivas que conlleven a desarrollar en los directivos participantes una actitud positiva, creativa y de participación conjunta para todos y cada uno de ellos.

Factibilidad:

Esta propuesta de talleres sobre relaciones humanas es factible en vista que contamos con dos factores fundamentales como son los factores internos y externos:

Factores Internos:

- Predisposición de los directivos para capacitarse por las tardes.
- El apoyo de los docentes y comité central de padres de familia de la institución para lograr un cambio de actitud.
- Docentes motivados para identificar el tipo de liderazgo que cada uno tiene.
- Estudiantes participando activamente en la toma de decisiones en el colegio.

Factores Externos:

- Apoyo de una Organización no gubernamental de la zona en mejorar las competencias y la calidad de aprendizajes (Asociación Hogar campesino Malchingui).
- El presente proyecto va a generar impactos a nivel social y educativo como: actualización de conocimientos y generación de nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje, gestión del liderazgo y valores.
- Los beneficios que se lograran con los talleres a los directivos del Colegio Malchingui: serán que los docentes y estudiantes se encuentren y sientan en un ambiente cálido afectivo y respetuoso, que se sientan tomados en cuenta, elevando su nivel de gestión, participación, liderazgo que faciliten y mejoren su rendimiento.

Presupuesto:

Actividad 1: Diseño de los módulos de los talleres						
Descripción	No. De Unidades (meses, pieza)	Costo por Unidad	Costo Total	Fuentes de Financiamiento		
				Colegio Malchingui	Docentes	Otros
Impresora	1	90	90	90	0	0
Tinta o Cartuchos	1	15	15	15	0	0
Resmas de Papel Bond	2	4,5	9	0	0	9
Elaboración del Manual	1	100	100	0	0	100
SUBTOTAL			214	105	0	109
Actividad 2: Ejecución de los talleres sobre relaciones humanas						
Descripción	No. De Unidades (meses, pieza)	Costo por Unidad	Costo Total	Fuentes de Financiamiento		
				Colegio Malchingui	Docentes	Otros
Local	5	20	100	100	0	0
Computador	1	550	550	550	0	0
Pago del Capacitador	1	300	300	0	0	300
Marcadores Tiza Líquida	6	0,5	3	3	0	0
Almuerzos	10	2	20	0	20	0
SUBTOTAL 2				653	20	300
Actividad 3: Evaluación del Plan de Capacitación						
Descripción	No. De Unidades (meses, pieza)	Costo por Unidad	Costo Total	Fuentes de Financiamiento		
				Colegio	Docentes	Otros

				Malchingui		
Impresora	1	90	90	90	0	0
Tinta o Cartuchos	4	15	60	60	0	0
Resmas de Papel Bond	4	4,5	18	8	0	10
SUBTOTAL 3			168	158	0	10
COSTO TOTAL DEL PROYECTO			189	811	20	310

Financiamiento:

Este proyecto será financiado en un 81,10% de su totalidad por el Colegio Nacional Malchingui, los talleres se los realizara dentro del colegio a partir de las 14H00 pm

Por otro lado el 9,8% es el aporte que cada uno de los directivos invertirá en su capacitación, materiales de uso personal y alimentación. Y por último el 9,10% será financiado por otros como es: la organización no gubernamental. (Hogar Campesino Malchingui) de esta forma estaría financiado al 100 % este proyecto.

Cronograma:

ACTIVIDAD	MESES / SEMANA																		
	NOVIEMBR			DICIEMBR				ENERO				FEBRER				MARZO			
	E	E	E	E	E	E	E	O	O	O	O	O	O	O	O	O			
Actividad 1: Diseño de los talleres.	X																		
Actividad 2: Ejecución de los talleres sobre relaciones humanas		X	X			X	X			X	X			X	X			X	X
Actividad 3: Evaluación de los talleres.							X				X				X				X

8. BIBLIOGRAFIA

Guías didácticas

1. Msc. Luz Ester Álvarez Galvear – Guía Didáctica – Proyecto de Grado I – UTPL. MAESTRIAS EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.
2. Mgs. Arturo Almeida Ruiz – Gestión del Talento Humano - UTPL –MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.
3. Dr. Carlos Enrique Correa Jaramillo – Liderazgo, Valores y Educación- UTPL. MAESTRÍA EN GERENCIA LIDERAZGO EDUCACIONAL.

Textos

4. Adalberto Chiavenato - Administración de Recursos Humanos – el capital humano de las organizaciones - octava edición.
5. Emilio Tenti Fanfani – El Oficio del Docente: Vocación Trabajo y Profesión en el siglo XXI – 1º edición Editores Argentina 2007.
6. María Teresa LEPELEY – Gestión y Calidad en Educación – primera edición 2003
7. Frida Barriga y Gerardo Hernández, “Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista” MC Graw Hill, 3ra. Ed, México, 2010.
8. Iván Pazmiño Cruzatti – FORMACIÓN DE LIDERES – MAESTRÍA DE GERENCIA EN PROYECTOS EDUCATIVOS Y SOCIALES - AFEFCE, 2001.
9. Luis José González Álvarez - ÉTICA - editorial del BÚHO limitada
10. Magaly Robalino Campos y Galo Naranjo López -“GERENCIA DE PROYECTOS” compilación y adaptación - AFEFCE, 2001
11. Marcela Chavarria Olate – EDUCACIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO – retos y tendencias del proceso educativo.
12. Manuel Sotomayor M. – Fausto Segovia Baus – TRABAJO EN EQUIPO NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, AFEFCE, 2001
13. María Teresa LEPELEY – Gestión y Calidad en Educación Un Modelo de Evaluación.
14. Manuel Guillen Parra – Ética de las Organizaciones Construyendo Confianza – editorial PEARSON.

15. María Isabel Gómez Paredes – Filosofía de la Educación – Universidad Técnica Particular de Loja. Segunda edición mayo del 2004
16. Proyecto institucional - P.I. - Colegio Nacional Malchingui 2011
17. Plan Operativo Anual P.O.A.- Colegio Nacional Malchingui 2011
18. Proyecto Curricular Institucional. P.C.I.- Colegio Nacional Malchingui 2011
19. Reglamento interno - Colegio Nacional Malchingui 2011
20. Reglamento Interno - Colegio Nacional Malchingui 2011

Páginas web

21. El centro de Perfeccionamiento , Experimentación e Investigación Pedagógica -CPEIP disponible en : www.gestionyliderazgoeducativo.com
22. Modelos de gestión educativa estratégica – www.vsebeq.sep.gob.mx/pilar-posner/modulo02.pdf
23. LIDERAZGO - unipop.galeon.com/productos138643html
24. LIDERAZGO – es.wikipedia.org/wiki/liderazgo (consultada el 03 de agosto del 2011)
25. Pablo Latapi – valores y educación - www.ingenierias.vanl.mx/11
26. Galo Viteri Díaz – Situación de la Educación en el Ecuador – www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2006/gud.htm
27. La educación en valores.
28. sepiensa.org.mx/.../2005/valoreshumanos/educavalores.htm
29. La educación en valores: Una propuesta Pedagógica – www.oei.es/salactsi/ispajae.htm PDF (Consultada el 23 de agosto del 2011).
30. Ortiz Ocaña conceptos y estilos de liderazgo <http://www.monografias.com/trabajo7/> (consultada 07 de agosto del 2011).
31. Disponible en www.vsebeq.sep.gob.mx/pilar-pozner/modulo02.pdf, fecha de consulta 09-01-2012.
32. Disponible en www.funlma.edu.com/taller8.pdf, fecha de consulta 15-01-2012
33. MGEE.pdf. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad[En Línea], fecha de consulta 20-01-2012
34. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa2.shtml>, fecha de consulta 20-01-2012

35. Tipos de Gestión [En Línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajo7/Tipos de Gestión> , fecha de consulta 09-01-2012.
36. Liderazgo [En Línea]. Disponible en [www.liderazgo – unipop.galeon.com/productos1384436.html](http://www.liderazgo-unipop.galeon.com/productos1384436.html) , fecha de consulta 09-01-2012.
37. Estilos de liderazgo [En Línea]. Disponible en [www.crece negocios.com/conceptos –y-estilos de liderazgo](http://www.crece-negocios.com/conceptos-y-estilos-de-liderazgo), fecha de consulta 09-01-2012.
38. Liderazgo. [En Línea]. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo.](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo), fecha de consulta 04-04-2012
39. ¿Qué es el liderazgo? [En Línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>, fecha de consulta 05-04-2012.
40. Definición de liderazgo [En Línea]. Disponible en <http://definicion.de/liderazgo/>, fecha de consulta 05-04-2012.
41. El liderazgo educacional [En Línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>, fecha de consulta 05-04-2012.
42. Dra. Lucia Narvaez – Coordinadoa del Proyecto Escuelas de Calidad del DMQ – 2011 – 2012
43. El liderazgo educacional [En Línea]. Disponible en <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>, fecha de consulta 05-04-2012.
44. Recursos y reglamento general de la ley de educación [En Línea]. Disponible en <http://www.montetobarnasart.edu.ec/>, fecha de consulta 11 -08 -2011.
45. Nicolalde, S.(2012)<Enlínea>.Disponibleen <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213801/Liderazgo-de-equipos-basado-en-la-confianza.html>, fecha de consulta 12-05-2012.
46. Nicolalde, S.(2012) <En línea> disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>, fecha de consulta 08-05-2012
47. Nicolalde, S., (2012) ¿Qué es el liderazgo? [En Línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>, fecha de consulta 05-04-2012.
48. Nicolalde, S., (2012) [En Línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa2.shtml>, fecha de consulta 20-01-2012

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 qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

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 se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar 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.			

9.3. Encuesta a Estudiantes

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

9.4. Encuestas a Padres de Familia.

Señor Padre de familia o madre de familia

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hijo o hija.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL Y CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Se refleja la gestión y liderazgo de las autoridades en el centro educativo			
Existe un ambiente de cordialidad y buen trato de las autoridades de la institución hacia los padres de familias y estudiantes			
Existe un trabajo conjunto entre padres de familia, directivos y profesores			

Las autoridades y docentes participan activamente con los padres de familia en las gestiones realizadas para mejorar la calidad educativa			
Es evidente el liderazgo por parte de las autoridades en el centro educativo			
La gestión y liderazgo por parte de las autoridades del centro educativo han contribuido al desarrollo institucional y local			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.5. Solicitud para realizar el trabajo de investigación.

Señora

RECTORA DEL COLEGIO NACIONAL MALCHINGUI

LiC. VANESA BUSTOS

En su despacho

De mi consideración :

Por medio de la presente saludo a usted atentamente deseando éxitos en sus funciones a usted bien encomendadas.

Yo SUSANA NICOLALDE TUPIZA. Estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la Maestría de Gestión y Liderazgo Educativo me permito solicitarle de la manera más comedida se digne autorizarme realizar el trabajo de investigación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que son parte de la institución que está bajo su acertada dirección, así como también poder tener acceso a los instrumentos de gestión educativa para realizar el diagnóstico de los mismos. La investigación que se realizara sobre "GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL MALCHINGUI, en la parroquia de Malchingui cantón Pedro Moncayo provincia de Pichincha durante el periodo 2011- 2012

Por la favorable aceptación, expreso los sentimientos de consideración y gratitud sincera.

Atentamente

Susana Nicolalde

171313673-5

Teléfono 2158-112 094921369

9.6. Prospecto de Ingreso Colegio Nacional Malchinguí