



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL
CENTRO EDUCATIVO FRANZ SCHÜBERT, DE LA CIUDAD DE QUITO,
DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011"*

Tesis de Grado para la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTORA:

MAYRA ISABEL MORALES DUCHI

DIRECTOR:

DR. SERGIO A. BARRENO V.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Quito, septiembre 30 de 2011

Señor Doctor
Sergio Barreno
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

Dr. Sergio Barreno
DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, MAYRA ISABEL MORALES DUCHI, 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”.

Quito, septiembre 30 de 2011

AUTORÍA

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

Mayra Morales Duchi

1714360532

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a cuatro angelitos que son luz y vida, que durante el duro peregrinar han sido los testigos fieles y anónimos de todo el esfuerzo puesto en estas páginas. A ustedes que han sabido, que la responsabilidad y el sacrificio superan cualquier límite de entereza humana.

Este trabajo es por y para mis cuatro hijos: Julián Martín, Sebastián Miguel, Emilio Cayetano y José Tomás. Sin su presencia sería imposible seguir recorriendo el mundo del conocimiento. Para ustedes con todo mi amor.

Mayra Isabel Morales D.

AGRADECIMIENTO

A todos quienes han vivido esta nueva etapa de mi crecimiento, sin prejuizar o sin emitir comentarios.

A la vida porque ella ha sido una perfecta universidad de aciertos y errores. A mis padres que han luchado en contra de las inclemencias, a mis hermanas Alejandra y Elizabeth que han desvelado sus noches por acompañarme y brindarme sus conocimientos, a mis hijos que me enseñan a diario a vivir descomplicadamente...

A ti, que has sabido tolerar mi falta de tiempo, a ti porque he ocupado tus tiempos y tus espacios, a ti muchas gracias...

Mayra Isabel Morales D.

ACTA DE COMPROMISO

Yo, Alexandra Vallejo de Espinoza, en calidad de Directora de la sección primaria de la Unidad Educativa “Franz Schubert”, autorizo a la licenciada Mayra Isabel Morales Duchi, que realice su trabajo de investigación en este plantel educativo.

Tengo pleno conocimiento que cursa una maestría en la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo tanto, esta acta permite que la maestrante antes mencionada, pueda realizar su trabajo de investigación.

La Lic. Morales puede utilizar este documento con fines meramente educacionales.

Quito, marzo de 2011

Atentamente,

Lic. Alexandra Vallejo de E.
Directora de la Sección Primaria
Unidad Educativa “Franz Schubert”

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Gráfico 1	
Diferencias entre líder y director	23
Gráfico 2	
Diferencias entre eficiencia y eficacia	24
Gráfico 3	
Manejo de la eficiencia y la eficacia	25
Gráfico 4	
Organigrama propuesto	51
Gráfico 5	
Impactos	87

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ACTA DE COMPROMISO	VII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Gestión educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.2. Liderazgo educacional	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Tipos de liderazgo	18
2.2.3. Características	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder	22
2.4. Los valores y la educación	32
3. METODOLOGÍA	38
3.1. Participantes	38
3.2. Materiales e instrumentos	45
3.3. Método y procedimiento	45
4. DIAGNÓSTICO	46
4.1. Instrumentos de gestión educativa	46
4.1.1. Estructura organizativa	47
4.1.1.1. Código de ética	47
4.1.1.2. Plan estratégico	47
4.1.1.3. Poa	48

4.1.1.4. Pei	49
4.1.1.5. Reglamento interno y otras regulaciones	49
4.1.2.1. Misión y visión	50
4.1.2.2. Organigrama	50
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	51
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia	52
4.1.2.5. Dimensión pedagógica y valores	52
4.1.2.6. Dimensión organizativa y valores	53
4.1.2.7. Dimensión administrativa y valores	54
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	55
4.1.3. Análisis FODA	56
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	56
4.1.3.2. Amenazas y oportunidades	57
4.1.3.3. Matriz FODA	59
4.2. Resultados	60
4.2.1. De la encuesta a directivos	60
4.2.2. De la encuesta a docentes	67
4.2.3. De la encuesta a estudiantes	69
4.2.4. De la encuesta a padres de familia	71
4.2.5. De las entrevista a directivos	72
5. DISCUSIÓN	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
7. PROPUESTA DE MEJORA	82
8. BIBLIOGRAFÍA	94
9. APÉNDICES	96

RESUMEN

El hablar de Liderazgo, Gestión y Valores dentro del ámbito educativo involucra literalmente a todos los estamentos que confluyen y coadyuvan dentro de este. La relación existente entre la gestión del liderazgo y los valores en la administración de el establecimiento educativo particular Franz Schubert, ponen de manifiesto como es, ha sido y será manejada la misma en su continua labor. Cabe destacar, que sin una buena gestión, en cualquier institución de la naturaleza que fuere, no se puede encontrar un horizonte claro y pertinente para resolver los problemas cotidianos. La factibilidad que proporciona una excelente gestión abarca todos los campos tanto administrativos como docentes, permitiendo optimizar con eficacia el trabajo desarrollado por la institución.

Así el proceso de este trabajo integra en sus páginas conceptos básicos de gestión, liderazgo y valores en el campo educativo. Intentando compendiar a varios autores con el propósito de esquematizar una sola teoría. Para investigar este tema dentro de la institución educativa se requirió de encuestas y entrevistas a varios integrantes de la misma, constatando a través de estas el enfoque que tienen acerca de la institución, además métodos como la observación, la inducción y la deducción fueron piezas claves para determinar el problema y solución más pertinente. Además, se aplicó la lectura de literatura variada, aunque no se han podido encontrar investigaciones realizadas en el medio local, en países como Colombia, Chile, Venezuela y Perú, se están llevando a cabo estudios en este campo, a la espera de mejorar sus sistemas de gestión educativa.

Las entrevistas y las encuestas realizadas han arrojado situaciones como centralización en la toma de decisiones por parte del rectorado de la institución, una capacitación docente escasa, un manejo de recursos deficiente, una comunicación precaria, ocasionando malestar en los integrantes. Lo que conlleva a una crisis interna. Cabe señalar, que aunque los docentes y estudiantes muchas veces no sienten el respaldo de las autoridades, dentro de la institución el sistema de valores es integrador, y ante todo permite establecer nexos y afianzamiento de las relaciones intraescolares. El sistema interno de la institución necesita afianzar ciertos campos, que son parte consustancial de un buen desarrollo. Después de un análisis metódico y observador se propone realizar un departamento de comunicación que

mejore en forma dinámica las relaciones interpersonales e interdepartamentales. La creación de este, logrará que el sistema interno potencie las fortalezas y merme las debilidades de la Unidad Educativa.

Es así que, el nuevo departamento de comunicación vinculará el trabajo interno y externo de la institución con metas precisas; el compromiso organizado propiciará una mejor gestión administrativa del centro. Se evidenciará a través de un mejor liderazgo un cambio en los distintos departamentos que conforman la institución. Debiendo rescatar que la gestión del liderazgo y los valores del centro educativo, sin duda alguna fomentará la identidad institucional.

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa “Franz Schubert” en sus 18 años de labor dentro del campo educativo ha manejado un sistema de gestión del liderazgo y valores basado en la experiencia de los directivos. Dejando de lado la planeación estratégica, por este motivo, es necesario, que el propósito de mejorarlo se constituya en un estímulo para las actividades diarias que se realizan dentro de la institución propendiendo al progreso.

El desarrollar una cultura distinta y creciente acerca de la solución de problemas, y sobretodo el cambiar la filosofía de gestión del liderazgo y los valores son una base que contribuirá al progreso del sistema. Justamente, lo importante es permitir que el campo docente, el campo estudiantil, los padres de familia y el cuerpo directivo compartan el centro educativo en términos de cordialidad, compañerismo y ante todo de organización, lo que se resumirá en progreso y correcto desempeño para todos los que forman parte del centro.

La institución desde su creación no ha cambiado a su autoridad principal, es decir, la rectora, tiene en el ejercicio de este puesto jerárquico el mismo tiempo de funcionamiento del plantel educativo. Haciendo una breve historia del centro, este se inició con el nombre Manantial del Saber, con el paso de los años se fueron implementando los años de básica pertinentes. Hasta constituirse hoy por hoy en una Unidad Educativa que cuenta con los 10 años de educación general básica más la sección pre-básica; y los tres cursos de bachillerato, ofertando tres especialidades en ciencias.

Durante sus años de actividad académica no se han establecido proyectos investigativos para mejorar la gestión educativa, simplemente se han realizado las planificaciones exigidas por el Ministerio de Educación. Debiendo anotar que este centro educativo no es distinto a otros, se evidencia un claro desapego a el tema de la gestión educativa. Grupos respaldados por la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), como la CENAISE (Centro nacional de investigaciones sociales y educativas), ha intentado cubrir este campo olvidado, empero datos estadísticos no se hallan explicitados. La CENAISE, como grupo de apoyo ha realizado investigaciones sobre el tema, en los que se

pueden evidenciar trabajos para mejorar el desempeño de los docentes, la situación de la mujer en la educación, entre otros. Además dicta seminarios, para el continuo mejoramiento. Es indispensable en este momento, concordar que el tema de gestión educativa puede tener mucha literatura, pero que no se la ha socializado debidamente, por lo que se lo puede establecer como un punto olvidado.

Cabe señalar, que por ser un centro educativo en crecimiento, el trabajo es mucho más esforzado y requiere de un sinnúmero de especificaciones, por lo tanto, este trabajo es una base para mejorar la planificación estratégica dentro de la Unidad Educativa, Franz Schubert. La finalidad de fortalecerla y mejorarla se convierten en asuntos de máxima prioridad. La institución se debe íntegramente a los estudiantes, a los profesores, a los padres de familia y a su cuerpo directivo. Por lo tanto, el mejoramiento oportuno de sus reales necesidades traerán como consecuencia un crecimiento de idóneo. Lo que en términos financieros será favorable para conseguir otras metas a futuro.

La unidad educativa "Franz Schubert", no cuenta con documentos legales, las autoridades han mostrado un manejo poco apropiado de la institución en el tema de gestión y administración del centro escolar, por lo que el trabajo se ha desarrollado con poca agilidad y dinamismo. Hay que anotar que los personeros de la institución sienten prejuicios ante el hecho de facilitar documentos propios de la institución. Por lo que, se transcribe esto como una falta de seriedad en el manejo operativo de la institución.

Todos los procesos que se dan a nivel directivo están supeditados y manejados por el rectorado. De ahí que, no se pueden detallar las actividades que son necesarias para lograr el objetivo. Técnicamente, se cuenta con la presencia de docentes preparados los mismos que tienen títulos profesionales en docencia y afines. Con esta investigación se considera que los recursos técnicos y tecnológicos en varias áreas de la institución son insuficientes por lo que deben complementarse (computadoras, internet, aulas virtuales, entre otras). La situación de mejoramiento tecnológico en la institución es innegable, pero esta depende exclusivamente de los personeros principales.

Mejorar el grado de liderazgo, la gestión educativa y el sistema de valores que maneja la Unidad Educativa Franz Schubert en el período lectivo 2010 – 2011, será el objetivo general, este se lo hará mediante el seguimiento de los actores que participan dentro de la institución, con el fin de establecer un mecanismo adecuado para renovar el sistema administrativo de la misma; encaminado a fortalecerlo logrando que se convierta en un centro educativo de mayor prestigio.

Para concretarlo será ineludible que los objetivos específicos que se plantean a continuación fomenten un cambio oportuno y se los estipule como metas próximas para conseguir un cambio profundo y radical, así:

- Renovar el grado de liderazgo de la institución educativa, a través de una planeación estratégica concreta, fomentando en las autoridades ciertos elementos propios de un líder/directivo.
- Fortalecer el sistema de valores de la institución mediante el trabajo en equipo de todos los estamentos, afianzándolo para lograr cambios estructurales y de trasfondo en la administración del centro educativo.
- Lograr el ensamble funcional de la Institución, para innovar ciertos campos que se encuentran debilitados, logrando que esta nueva inserción realice transformaciones sustanciales.
- Incorporar y apropiarse del sistema de comunicación de la institución, para manejar todas las áreas con el fin de propiciar canales óptimos de interacción.

Los objetivos traen como consecuencia conclusiones evidentes, así, es prioritario el mejoramiento del liderazgo en la institución, coadyuvando al progreso del centro de enseñanza. Una planificación estratégica aplicada oportunamente puede menoscabar los puntos negativos de la institución. El trabajo de los distintos sectores puede verse afianzado, creando un ambiente propicio para cualquier proyecto social en lo posterior.

La educación se encamina necesariamente a fortalecer el sistema de valores de cualquier institución, entonces, hay que manejar de manera prolija este campo,

viéndolo de forma positiva. Se necesita el trabajo en equipo de todos los estamentos. Al recalcar que el afianzamiento lo único que dará como resultado es lograr cambios estructurales y de trasfondo en la administración del centro educativo. Así, los valores al convertirse en un eje transversal permitirán una mejor vinculación con el medio.

Para conseguir el ensamble funcional de la Institución, es inexcusable que no se llegue a una innovación de ciertos campos que se encuentran debilitados, logrando que esta nueva inserción realice cambios sustanciales. La adopción de las nuevas tecnologías es correlativa a la perfecta funcionalidad del centro. Por lo que se requiere activismo en la consecución de estas áreas.

La comunicación en estos días es una herramienta clave para hacerse más competitivo para la sociedad, entonces la institución no puede dejar este campo a la deriva, debe apropiarse y establecer un claro sistema de comunicación que le permita manejar todas las áreas con prontitud y celeridad, esta interacción hará que la administración se apropie de todo lo que sucede a su alrededor.

Rescatar las fortalezas del centro educativo Franz Schubert y poner de manifiesto las falencias, entendidas estas como puntos que pueden ser solventados fácil y ágilmente, son una forma de conseguir resultados en el crecimiento institucional.

Se espera fundamentalmente asociar varios estamentos de la institución a través del departamento de comunicación, que como se ha mencionado anteriormente es uno de los ejes motores para que cualquier organización se convierta en una institución competitiva y socialmente desarrollada.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.(Wikipedia, 2008). La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Ruiz G., colección.educ.ar, 2007).

Cuando se trata sobre el tema de la gestión relacionado con la educación, es evidente que hay que establecer distinciones conceptuales entre la **gestión educativa** y la **gestión escolar**. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. De ahí que, los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de las acciones que se elijan y que vayan a ser planificadas en función de la consecución de objetivos que van a estar presentes durante todo el proceso educativo.

La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que están al mando de la educación en el periodo que fuere, es decir, las políticas educativas serán influidas gravemente por el régimen imperante del momento en la sociedad. De ahí que, la gestión educativa necesita en concreto de personas capaces para solventar y ejecutar decisiones claras y precisas para la elaboración de estrategias óptimas, que desarrollen y resuelvan de la mejor manera las carencias educativas que atraviesa la sociedad en general. Un ejemplo de esto se puede constatar con el Plan Decenal para la

Educación que se realizó en el 2006 y que a largo plazo se verán resultados en el 2015.

Debe quedar anotado, que en el país la gestión educativa, sufre muchas veces los embates de la falta de coordinación de las autoridades escolares. Además padece frente a la carencia de recursos y la falta de inversión. La educación en sí en la realidad nacional no tiene el suficiente apoyo gubernamental, el gasto público para la educación, sigue por debajo de lo estipulado en constitución. Por lo tanto, el tema de gestión no ha entrado siquiera en tema de debate, lo que sin lugar a dudas crea inconvenientes en todos los sectores. Hay que acotar, no se puede ni se debe desmerecer el trabajo desempeñado, pero falta mucho para lograr una gestión eficiente y eficaz a nivel de política nacional.

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución educativa de cualquier tipo. Así lo asume Guillermo Ruiz, cuando expresa que se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. La gestión escolar, vista así, precisa de gestores educativos que propicien cambios sustanciales a nivel interno de la institución educativa.

La gestión escolar o la gestión educativa dentro de la instituciones a nivel local, regional o estatal no se la ha podido vislumbrar claramente. Los centros escolares nacionales, no se han desarrollado completamente en este tema, aunque los intentos por hacerlo no pueden ser menguados. Tomando en consideración que, las autoridades muchas veces realizan autogestión y se apoyan en el proceso con los recursos que poseen. En este sentido los centros de educación particular no están muy alejados de esta realidad, debiendo dejar sentado que sus recursos internos les han permitido (a algunos centros particulares) manejar su gestión de una manera significativa y/o distinta.

Si bien es cierto que la gestión educativa es la que propicia los cambios dentro de la educación también es cierto que la falta de apropiación del tema, por parte de los gestores educativos es la que ha conllevado a generar un desfase difícil de

sobrellevar. Aquí cabe decir que el cambio debe ser propiciado y buscado por todos los que son parte del proceso educativo.

2.1.2. Importancia

La importancia que se le debe dar a la gestión educativa nace de la necesidad de delimitar y conceptualizar los ámbitos que se suponen son un componente político, tomando en cuenta la intencionalidad de la misma. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar y el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, se debe llevar a cabo el propósito que tiene cada comunidad educativa. En múltiples ocasiones se señala que los miembros de una institución escolar están en la obligación de implementar a diario sus decisiones dentro de ella, puesto que todo lo que se haga por mejorar la educación en todos los campos que esta necesite se evidenciarán en el trabajo diario.

De esta manera la gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. (Ruiz, 2007). En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy importante cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

De tal manera la gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, además el definir los objetivos institucionales, como se van a llevar a cabo las propuestas de acción y establecer las prioridades en la administración, serán una base que no podrá ser inexcusable de realizar. Esto comprometerá a todos los actores institucionales, ofreciendo y especificando el tipo de servicio educativo que la institución pone a consideración del medio. Con esto se va efectivizar la gestión educativa.

Y al mencionar la gestión como una fuerza intrínseca de la institución está claro que su importancia radicaré en la responsabilidad exclusiva del director, ya que él debe planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones, manejar la comunicación, capacitar al personal, en fin debe manejar el poder que posee frente a sus congéneres.

Así el rol del directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Su rol, en una escuela se ve estrechamente relacionado con la necesidad de cambio, con la transformación educativa, pensando que su trabajo fundamental es un proceso que abarca la reflexión, el análisis, y los cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio. Incluyendo también el tomar una perspectiva crítica para poder modificar el desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que modifican radicalmente las configuraciones institucionales.

Como gestor educativo tiene la obligación de cometer un mínimo de errores, su capacidad de autoridad la debe mantener cerca de los que dirige, estableciendo un lazo directo con ellos. El conducir efectivamente a un grupo le debe permitir socializar sus ideas en todo momento logrando acercamientos directos con sus congéneres. El mantener la estabilidad emocional y la equidad deben constituirse en el marco sobre el que se maneje.

Entonces, la importancia de manejar una dirección y gestión estructurada es la parte que le permite a la institución encaminarse a la excelencia. La evolución del mundo educativo se lo transmite a través de una buena gestión educativa. La administración, consecuentemente, abordará y se apropiará de todos los campos, entran en juego los estudiantes, los maestros, las mismas autoridades; todas trabajando en equipos sustentables en donde el trabajo colaborativo, se convierte en un trabajo interdisciplinario, porque implica varias áreas. Se podría mencionar una reingeniería de tal forma que viabilice el mejoramiento de la institución.

2.1.3. Tipos de Gestión

La gestión vista desde todos los campos es una herramienta que permite visualizar de mejor manera el como hacer las cosas dentro de una organización, tomando como referencia esto se puede explicar que existen varios tipos de gestión, aunque no existe una tipología predeterminada, se describe a continuación la siguiente tipología.

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 (<http://johanatov.blogspot.es>), este tipo de gestión puede ser aplicado al campo educacional, enfocado en aspectos tan variados como por ejemplo dentro del campo administrativo para llevar un mejor control de lo que sucede dentro del campo educativo. Los docentes y los dicentes pueden utilizar esta gestión para implementar mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gestión Social, es un proceso completo de acciones y toma de decisiones en el campo social. Como la educación es desde todos los ámbitos social, este tipo de gestión le permitirá abordar y comprender de mejor manera los problemas buscando sus posibles soluciones. Todas valaderas para mejorar oportunamente la relación de la educación con el medio.

Gestión de Proyecto, es aquella que se encargará de forma explícita de los proyectos que se desarrollen en cualquier sector, tomando como puntos referenciales los recursos y los presupuestos destinados a este tipo de gestión. En educación no basta con tomar decisiones, los proyectos son una forma clara de establecer una conexión directa entre el centro educativo y la labor que está desempeñando.

Gestión de Conocimiento, en su término explícito y literal es la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros de una organización. La gestión del conocimiento en las instituciones escolares es un fenómeno del que se está tomando conciencia en forma reciente y del que aún no se puede hablar como un campo de conocimiento y práctica ya constituida. De ahí la relevancia de analizar en qué contexto y con qué propósitos se origina históricamente, los elementos

presentes en el proceso de su constitución y cómo se incorpora al ámbito educativo y a las organizaciones escolares. (Alberto Minakata Arce, revista electrónica Sinéctica, 2009). Minakata, en su tratado de la gestión del conocimiento, pone de manifiesto que el conocimiento se convierte en un pasivo de toda institución, por lo tanto, gestionar todo este proceso involucra ante todo que el conocimiento, que es intangible, se convierta en un recurso que debe ser tratado con exclusividad. Con el fin de proporcionar estabilidad al centro educativo.

Esta gestión del conocimiento, para ser completa, debería incorporar a los actores alumnos, maestros, directivos y padres de familia encaminándolos a entender que la educación que se maneja con veracidad, eficiencia y eficacia tendrán a corto y largo plazo verdaderos resultados positivos. “La mejora sustentable de la educación se obtendrá cuando alumnos y padres aprendan a identificar y valorar los resultados de aprendizaje de forma alternativa a la que les ofrece una calificación numérica. Este hecho se traducirá en un aprendizaje organizacional y cultural con un significado e impacto los aprendizajes para toda la vida”. (Minakata, 2009).

Gestión Ambiental, es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida. (johanatov.blogspot.es).

Para los ambientalistas el claro panorama actual de un mundo devastado, les está permitiendo que relacionen los problemas actuales con la educación ambiental, en donde su gestión presupone mucho más que campañas de reciclaje, ellos plantean una educación basada en valores ambientalistas. “Puesto que la educación ambiental implica un trabajo interdisciplinario derivado del carácter sistémico del ambiente y de la necesidad de aportar los instrumentos de razonamiento, de contenido y de acción, desde las diversas disciplinas, áreas del conocimiento y perspectivas, el educador ambiental deberá responder a tal concepción. Por otro lado, es importante tener presente que los procesos de formación, actualización y capacitación deben hacer especial énfasis en el desarrollo del sentido de pertenencia a una comunidad, a una localidad, a una región y a una nación que tienen características específicas.” (Cristina Frers, www.internatura.org/estudios/).

La capacidad del ser humano por cuidar su mundo se debe ver obligatoriamente centrada en una gestión ambiental que involucre y de propuestas de cambio válidas y orden prioritario.

Gestión Estratégica, implica una dirección acertada en lo que respecta a la planeación estratégica, como ya se ha anotado, aunque todo lo estratégico esté directamente vinculado con la gerencia de las organizaciones, para la educación es de vital importancia manejar una planeación cargada de objetivos centrados en el mejoramiento preciso de varias áreas educativas (administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad).

Gestión Administrativa, es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. (Abreu, Santiago, 2004 en monografías.com)

El proceso de globalización de la economía, el cambio tecnológico y las nuevas formas de organización de trabajo, exigen a los sistemas de educación y formación profesional, crear las oportunidades para desarrollar en los trabajadores, además de las capacidades específicas requeridas por un área funcional de un sector productivo, niveles cada vez más altos de educación, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, creatividad y capacidad de comunicación en un entorno organizativo cambiante. (Abreu, 2004)

De ahí que quienes se ven vinculados al campo educativo en el campo administrativo, deberán seguir y propender a una buena gestión administrativa, su capacidad de manejar la administración les permitirá tener una institución sólida y de credibilidad probada. Esto dará como resultado el éxito institucional, porque lo hará más competitivo.

Gestión Gerencial, es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones. La gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder

político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad. (Rojas Dante, 2010, en monografías.com)

Gestión Financiera, se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Los mismos que se utilizarán durante todo los procesos que la organización haya planeado. Los recursos financieros siempre son el tema más complejo en cualquier tipo de organización, enfocado esto a la educación, la gestión financiera de buena calidad permitirá elevar los estándares y las ganancias de la institución.

Gestión Pública es aquella que se hace con los fondos estatales, en beneficio de las necesidades de un pueblo (el que este fueres), por lo tanto este tipo de gestión no es más que una modalidad de la gestión empresarial.

Gestión operacional, abarca un ámbito importante y normalmente no cubierto en la gestión de procesos y plantas, ubicándose entre los sistemas base de supervisión y control de procesos y los sistemas de gestión globales de la empresa. Los Sistemas de Gestión Operacional, integran información de distintos orígenes, los que pueden ser ingresos manuales (tales como datos ingresados por los operadores de los procesos, datos de laboratorio), e información proveniente de distintos sistemas, tales como sistemas de supervisión y control, sistemas de análisis en línea de leyes, sistemas de mantenimiento, sistemas de monitoreo ambiental y otros sistemas de control de gestión que normalmente existen en una planta. Concentran la información mencionada en una base de datos, sobre la cual opera un conjunto de aplicaciones que procesan la información y le dan valor agregado, proporcionando información útil y en tiempo real, para la gestión en los distintos niveles de la organización que tienen a cargo la supervisión, la coordinación y gestión técnico-económica de los procesos y de la planta. (www.kyber.cl/Industria).

A esta tipología se le puede sumar que para que haya una buena gestión del tipo que sea debe coexistir un gestor que maneje las siguientes área dentro de la organización o institución que está bajo su dirección:

- 1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento), en donde, un buen gestor educativo realizará los organigramas, la distribución de las tareas

dividiendo el trabajo. Manejará óptimamente los canales de comunicación formal; y utilizará el tiempo y los espacios de manera concreta y correcta.

- 2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno), a través de la cual se planificarán estrategias, considerando recursos humanos y financieros; controlará las acciones, cualificando las más propicias; y, utilizará la información que se obtenga de evaluaciones internas, permitiendo establecer nuevas metas organizacionales.
- 3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales), con la cual se construirá los vínculos con los modelos pedagógicos actuales y versátiles; estimando las teorías pedagógicas. Conduciendo de forma adecuada las modalidades de la enseñanza, otorgando valor a los saberes, es decir, establece la relación directa entre la teoría y la práctica.
- 4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales), que permite resolver los problemas del entorno institucional, cubriendo demandas y exigencias.

2. 2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y adepto-. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones. (Sarria, Jesús 2006 en monografías.com). Esto también se puede corroborar con la Real Academia de la Lengua que dice: Liderazgo “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Entonces, el liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica. Esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. Este se convierte en

un proceso en el que se ejerce dominio, un dominio mayor que lo que permite la estructura de dirección, y está más de lo que ella posibilita. (Sarria, 2006).

En otras palabras, la esencia del liderazgo es ampliar y extender la influencia del líder durante el proceso. Entonces el liderazgo es, esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, a través de este pueden ser modificadas todo tipo de situaciones en el campo que fuera. La actuación de quien ostenta el poder sobre una persona o un grupo, conlleva al logro y consecución de objetivos que la organización se ha puesto como meta.

El líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal, todos estos postulados coadyuvan y facilitan las metas y los objetivos En su acertada aplicación de estrategias se eliminan varias falencias que se han estancado en la organización imponiendo creatividad y soluciones concretas a las principales decisiones estratégicas.

“El liderazgo, no es atributo exclusivo de los seres superdotados” esta frase citada en algunas páginas en línea permite establecer que el liderazgo enfrenta el trabajo con decisiones claras y específicas, lo que lleva a pensar que esta circunstancia especial sea alcanzada por quienes intentan a diario resolver problemas con un alto grado de entrega y de compromiso social.

Basado en lo anterior, se puede deducir fácilmente que en la educación, los directivos o el cuerpo docente pueden alcanzar un nivel óptimo de liderazgo educacional, con el trabajo diario y sobre todo con la actitud de mejoramiento progresivo de una institución. La situación actual implica que quienes son parte del ámbito educativo, cada día fundamenten su oficio en el hecho de transformar la sociedad. Esperando que las futuras generaciones adopten características de cambio y de decisión de perfeccionamiento.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias que se le son impuestas por naturaleza. En ese sentido se sostiene que, el líder educacional es principalmente 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 y el interés mejorará la calidad educativa.

De tal manera que, sobre esta base la tarea, el contexto y las fuerzas, se convierten en un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. En donde el director funge como el líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar los cambios sustanciales y propositivos en la institución educativa.

En la actividad escolar, el rol del profesor y del directivo implican el ejercicio de un liderazgo propositivo y operativo que en la interacción continua permiten cambios estructurales y formativos. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, y con él arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Tratadistas educativos han definido las teorías sobre el liderazgo. Si todos tienen la posibilidad de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que se han de preparar para rendir al máximo en la labor encargada. La educación, en su sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas y en esta dinámica que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas ha observado diferentes tipos de liderazgo. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas, democráticas, individualistas, paternalistas.

La posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente explicativa. Existen acerca del liderazgo varias teorías que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista. (Sarria, 2006). Así se definen alguna teorías como:

La teoría situacional

Esta teoría establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro de un grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado. Afirma

que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias en función del grupo. La teoría situacional propone que el individuo que tenga las mejores condiciones podrá ser quien asuma el rol de líder. De acuerdo con este criterio, el posible líder podría ser expuestos a situaciones informales. La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

La teoría de la interacción

Se caracteriza este enfoque por la importancia que se da a las interacciones entre el líder y el seguidor. Puesto que es factible suponer que el jefe y los subordinados imaginan e interpretan de modo diferente una misma situación objetiva.

En la relación entre líder y seguidor existe un flujo continuo de interacciones; así un miembro del grupo puede aparecer como líder en una circunstancia nueva. La teoría de la interacción tiene su fundamento en la proposición: Las exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas y requeridas para efectuar una tarea especial influyen en la elección del líder. Es decir, el mundo interno de cada sujeto se vuelve parte en el momento de tomar direcciones.

La teoría de los rasgos

Esta teoría se basa en que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito. Por supuesto, se admite que estos líderes deben tener más de un rasgo común; pero el concepto esencial es que, más allá del número de rasgos, hay una relación causal entre éstos y el éxito del líder.

En esencia, esta teoría sostiene que los rasgos del liderazgo están muy difundidos en la población; que pueden observarse y medirse; y que su posesión está vinculada causalmente con el éxito. Por consiguiente, para llenar una vacante de líder la hipótesis sería buscar un candidato dotado de los rasgos que se asocian con los líderes que logran éxito.

La teoría del adepto

La teoría del adepto es en realidad una modificación de la teoría de los rasgos. Mientras ésta se centra directamente en el líder, la primera es un enfoque indirecto del estudio del líder. Su base es la proposición de que el mejor indicador de la calidad de un líder es la calidad de sus partidarios; por consiguiente, el mejor medio de evaluar el valor de un líder es analizar a sus adeptos.

Si un líder consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos, ello es un indicio de buen liderazgo. Por otra parte, si los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.

La teoría ecléctica

La teoría ecléctica del liderazgo es sintética; es una combinación de componentes de otras teorías. Aporta fases explicativas o información originada en otras teorías y forma así un cuerpo de pensamiento destinado a explicar el liderazgo. Algunas cualidades del liderazgo pueden aplicarse universalmente a los problemas que le son inherentes.

Un ejemplo de esta teoría del liderazgo es la creencia existente en ciertos países europeos acerca del derecho divino de sus reyes para gobernarlos. La teoría carismática, que explica la capacidad de liderazgo como un poder casi mágico que permite que un individuo despierte la firme lealtad de sus adeptos, puede hallar también un lugar en la teoría ecléctica. A menudo se la utiliza para explicar el liderazgo que atrae de una manera distinta al resto, este tipo de liderazgo se les puede atribuir a figuras tan trascendentales y distintas como fueron Jesús y Hitler.

La teoría ecléctica es quizá la más útil, pues obtiene información de varias fuentes para explicar el liderazgo. Esta teoría puede ser de provecho para los estudiantes y los profesionales del liderazgo, porque les permite ampliar y combinar en una sola explicación los mejores rasgos de las restantes teorías, lo cual facilita la mejor comprensión del liderazgo.

2.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO

Para establecer los tipos de liderazgo se ha tomado en consideración varios autores, que proponen clasificaciones de acuerdo a su propia experiencia. Así la Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>) pone en consideración una tipología bastante extensa.

Para este sitio Web se han considerado clasificaciones tales como la de los expertos en desarrollo organizacional, ellos han propuesto:

- Líder carismático
- Líder tradicional
- Líder legítimo

Además está la clasificación que hace el profesor universitario británico Cyril Levicki, en su libro El gen del liderazgo, el mismo que propone la existencia de siete tipos de líder:

- Líder carismático
- Líderes de inteligencia superior
- Líder autocrático
- Líder pastor
- General en jefe o general del ejército
- Líderes de la realeza
- Líder natural

Existe la clasificación que impone el Liderazgo desarrollador, el mismo que asegura que existen varios estilos de liderazgo:

- Líder autócrata
- Líder emprendedor
- Líder liberal
- Líder proactivo
- Líder audaz

Como se ha anotado anteriormente, la vasta literatura sobre el tema ha permitido a través de varios años que se socialicen un sinnúmero de clasificaciones. Las sociedades tienden a jerarquizar a quienes puedan permanecer en el poder, a quienes puedan manejar de mejor manera los procesos sociales. Bajo ningún parámetro, se espera que el líder sea quien espera que la sociedad cambie sin que el verdadero líder se dé cuenta. Y debido al trabajo desempeñado, se van concretando tipos o tipologías de liderazgo.

Sin embargo, no siempre la clarificación nos permite encajar a una persona dentro de un solo tipo, puesto que quienes dirigen pueden entremezclar varias condiciones frente a una situación especial. Todo esto debido a la carga emocional y a la personalidad que poseen, que en diversos momentos llega apartarse de las normas establecidas, es decir, los convencionalismos no son una camisa de fuerza al momento de catalogar a un líder.

Teniendo esto en consideración y que la estructura socio-temporal también influye, se puede constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo del problema para la toma de las decisiones. De este modo se habla de un liderazgo y su seguidores:

- a) Liderazgo Autoritario:** Caracterizado porque el líder determina toda política. Dicta a cada miembro la tarea, las técnicas y los pasos a seguir en un proceso. El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa.

- b) Liderazgo Democrático:** Caracterizado porque la política queda a discusión y decisión del grupo. Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir. Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas. Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) Liderazgo Socio-emocional, caracterizado porque posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) Liderazgo de Opiniones caracterizado porque en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Pero también se da otro tipo de clasificación según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados (Ver apéndice 4) (citado por varias fuentes, como www.scielo.cl, es.wikipedia.org, www.eltrabajoenequipo.com, entre otras):

- **Liderazgo transaccional**: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- **Liderazgo transformacional o carismático**: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores.
- **Liderazgo auténtico**: es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso.
- **Liderazgo lateral**: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo en el trabajo**: se da en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección.

2.2.3. Características

Todo lo que se pueda mencionar sobre el liderazgo se constituirán en características o cualidades que durante el proceso de manejo de personas, se irán evidenciando.

De esta forma el incidir en otros será una forma específica de ir transformando por lo que se puede describir características como:

Capacidad de argumentación

El liderazgo conduce, por lo tanto la argumentación será una parte crucial. Ya que al momento de liderar el argumento será la clave para lograr que otros hagan lo que el líder dice.

Control emocional

El líder es una persona que contrala sus emociones. Este debe manejar de forma óptima su liderazgo sin involucrar sus apreciaciones personales. Esto fortalece la figura del líder, puesto que quienes están bajo su mando verán su ecuanimidad y se sentirán protegidos por su capacidad de dominio.

Credibilidad

El líder se debe mostrar seguro y confiado frente al grupo. Esta característica será determinante, por lo tanto, el liderazgo involucra y se constituye en una herramienta de soporte en situaciones de conflicto. El líder debe proporcionar credibilidad.

La asunción de compromiso

La condición de pertenecer a un conglomerado es lo que le permite al líder al desarrollar el liderazgo con fuerte compromiso y entrega. Es decir, el líder manifiesta sus obligaciones para con el resto, dejando de lado actitudes y actividades personales.

Flexibilidad

Esta característica se determina a través de la toma de decisiones. Estas deben tomar en consideración varias alternativas, en donde todos los que forman parte de la institución sientan que su voz ha sido escuchada, a través de la flexibilidad, el líder puede ir modificando sus decisiones intentado sacar todas las buenas ideas a flote.

Capacidad comunicativa

La capacidad de trasladar lo que se piensa, lo que se desea, como se vive y como se desearía vivir, se lo maneja a través de la comunicación, esta es el único camino para lograr transformaciones y cambios profundos. Si falla la comunicación, las situaciones se vuelven caóticas y desorganizadas.

Responsabilidad

Las características anteriores se puede resumir en la responsabilidad que un líder ponga para efectuar su trabajo, sin responsabilidad, no se puede concretar ninguna labor.

Visión

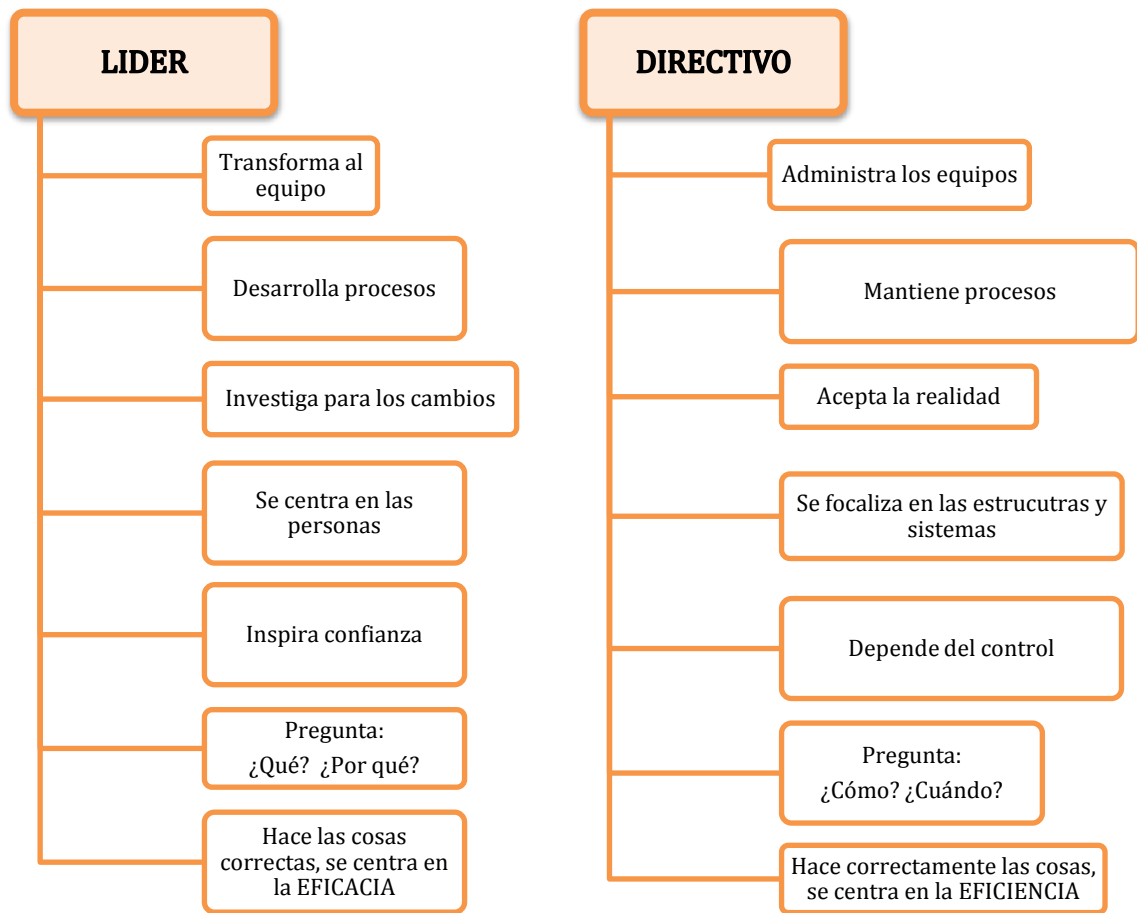
Un líder debe ser visionario, buscar las alternativas donde otros no las han visto, o hallar nuevas en busca de un camino mejor.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Líder es la persona capaz de resolver problemas y encaminar a las personas que están bajo su mando. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. (RAE, 2011). En educación, el **líder educativo** posee la capacidad de flexibilizar el cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización le permite cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno. Un líder no puede permanecer estático.

El director es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en un nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación estatal. Analizando los dos términos a continuación (ver gráfico 1) se resumen las características y las principales diferencias entre líder y director.

GRÁFICO 1 DIFERENCIAS ENTRE EL LÍDER Y EL DIRECTOR



FUENTE: Personal

En retrospectiva, el líder innova y transforma todo proceso que está en sus manos, mientras que el director administra los recursos que posee durante el proceso. De ahí que el desarrollo que realiza el líder en una institución se contrapone con las acciones del director que apega a los procesos y los mantiene, intentando seguirlos al pie de la letra.

Otra diferencia significativa, es el manejo del recurso humano, o la conocida gestión del talento, mientras el líder se centra en las personas, el director se centra en las estructuras y en los sistemas, siendo estas pautas las que guíen el camino. El director, entonces, sigue la realidad impuesta, mientras que el líder investiga la mejor forma de hacer las cosas, a veces desapegándose de la realidad circunscrita.

Siguiendo el camino el líder desempeña un ejercicio eficaz, mientras que el director hace un trabajo eficiente. Se puede determinar que la diferencias entre eficiencia y

eficacia son el uso de los recursos y los objetivos previstos (Ver gráfico 2), así se señalan estas diferencias que varias autores la han aceptado.

GRÁFICO 2

DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none">• Importancia a los medios.	<ul style="list-style-type: none">• Importancia a los resultados y fines.
<ul style="list-style-type: none">• Hacer correctamente las cosas.	<ul style="list-style-type: none">• Hacer las cosas correctas.
<ul style="list-style-type: none">• Resolver problemas.	<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar objetivos.
<ul style="list-style-type: none">• Salvaguardar los recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar la utilización de los recursos.
<ul style="list-style-type: none">• Cumplir tareas y obligaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Obtener resultados y agregar valor.
<ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los subordinados.	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar eficacia a los subordinados.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener las máquinas.	<ul style="list-style-type: none">• Máquinas disponibles.
<ul style="list-style-type: none">• Presencia en los templos.	<ul style="list-style-type: none">• Práctica de los valores religiosos.
<ul style="list-style-type: none">• Rezar	<ul style="list-style-type: none">• Ganarse el cielo.
<ul style="list-style-type: none">• Jugar fútbol con técnica.	<ul style="list-style-type: none">• Ganar el campeonato.

FUENTE: Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de recursos humanos, pág. 24

La eficiencia y la eficacia dentro de una institución determinan que estas dos situaciones ejercen influencia directa en los logros y por ende en los resultados que una organización realice, (Ver gráfico 3). Los objetivos y los resultados van sujetos en el trabajo diario, la organización como tal intenta bajo todos los parámetros que todo el trabajo desarrollado se coadyuve y se llegue a metas mediatas e inmediatas.

GRÁFICO 3
MANEJO DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA
EN LA GERENCIA



FUENTE: <http://www.deperu.com>

Hay que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias; estos impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente, el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.

Además, todo líder educativo debe manejar el pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local en la que conjuga su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación. La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características

específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

El concepto de líder pedagógico o educativo, siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, muestra aptitudes o cualidades necesarias para manejar un grupo con entusiasmo y energía. Es evidente que todo el trabajo desempeñado en el aula se convierte en un acuerdo silencioso entre el docente y el estudiantado. Aclarado esto, se subraya que la condición del líder se mide por la capacidad de establecer interrelaciones entre él y sus receptores. Por lo tanto, el profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no se hablaría de líder pedagógico. La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa, puesto que el líder motiva y propicia cambios.

El liderazgo tanto dentro del aula como fuera de ella se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros. (Ver apéndice 5). Un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones.

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro

del aula. Actualmente se puede decir que, hay más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa que verdaderos líderes educativos.

Delors (Los cuatro pilares de la educación, 1994), hace énfasis en la educación transformadora en donde el docente y el alumno son la esencia del proceso pedagógico; “ya no basta con que cada individuo acumule al comienzo de su vida una reserva de conocimientos a la que podrá recurrir después sin límites. Sobre todo, debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio”. Entonces el docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa con los alumnos en la escuela, en una figura fundamental, no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Por otro lado, tomando las ideas de Alexander Ortiz (Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso, 2005), que hace un análisis del papel del docente y de un líder pedagógico, comenta que la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

En conclusión el: “Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes” (Ortiz, 2005).

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta como Freire sugería, a favor de quien o de que estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos. (Fuentes, 2009)

Si se toma como base a este psicopedagogo, -Fuentes-, y a otros que han hecho estudios sobre el tema, se debe esencialmente establecer que dentro de una sociedad el papel de líder educativo, forma e intenta modificar el sistema educativo; creando una conciencia de cambio y de perfeccionamiento. Se puede recordar que las naciones se fortalecen porque existen y existieron personas dispuestas a enseñar y transmitir lo que saben –bueno o malo-, pero casi siempre con la intención de mejorar la calidad de vida de su entorno.

En resumen, de todo lo anterior, se pueden extraer estas cualidades o características que debería poseer un líder pedagógico. Las cualidades que deben primar son:

- Audaz, inteligente.
- Disponibilidad para correr riesgos.
- Vence el desánimo y las ideas negativas.
- Paciente y consistente.
- Presenta un trabajo de calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Desarrolla personas y las involucra en el cambio.
- Adaptabilidad.
- Elimina conflictos y propone soluciones.
- Creatividad.
- Conocimiento del recurso humano que dirige.

Estas cualidades permitirán al líder pedagógico desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas, y valores propios de su crecimiento personal. No se puede dejar de lado que el trabajo del líder pedagógico es una labor que requiere de entereza y dominio. La ecuanimidad y la motivación con la que se presente es la que le asegurará un alto grado de aceptación.

La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones intraescolares es la del director o el gestor educativo. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una escuela, es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, en donde cada individuo presenta una mezcla más o menos dosificada de tendencias.

Por fortuna, recapitulando, estos tipos de liderazgos no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

Liderazgo transformacional docente y administrativo

Para confluir todo lo anterior la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Actualmente, existe el consenso, dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

El líder transformador tanto docente como administrativo es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre el gestor y sus congéneres y entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente, es decir, una retroalimentación continua; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y

emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente.

En respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada líder con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien plantea lo que debe aprenderse. No se puede ser indiferente, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

Es ahí donde el nuevo papel del liderazgo evoluciona. No se puede pasar por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e integral que postulan los pedagogos postmodernos. A su vez el nuevo enfoque constructivista propone que en ese "enseñar-aprender" debe haber un ejercicio permanente que incluya a los actores del proceso, independientemente de los roles autoridad-subordinados y maestro-alumno. Se trata de algo que cuesta mucho trabajo entender porque muchos aún no se han acostumbrado a construir su propio aprendizaje, sino a querer saber para aprobar un examen o una evaluación docente, sin analizar y sin discrepar de lo que se propone como cierto.

Este nuevo siglo es el de los grandes cuestionamientos, es el siglo donde se desmitificarán los preceptos más absolutos: ni siquiera las ciencias exactas quedarán afuera de este cuestionamiento. Transmitir la postura del "aprendedor permanente", ya que el líder transformacional implica realizar un trabajo que supone ocuparse "del y con" el pensamiento de otro o de otros, en un aquí y ahora. En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.
2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.

3. Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros. Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI.

En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad. Los líderes educativos transformacionales saben que las razones del cambio deben ser acordadas y concordar con los objetivos y normas de la institución. Son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos. Esto es, justamente, lo que se espera de quien ejerce la función docente y la función de gestor educativo.

La filosofía de liderazgo se encamina a la transformación del presente, mediante la calidad de los servicios educativos. No hay que olvidar que el líder influye en todos los alumnos mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir.

El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de como piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno. El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad. Liderazgo implica un compromiso moral y ético que se transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones.

La gestión y el liderazgo

La Gestión y Liderazgo son complementarios, son dos métodos de actuar diferente y, esto es lo que necesita la educación ecuatoriana, no se puede simplemente esperar que las situaciones cambien y que la solución llegue como una ráfaga de iluminación. Tanto el liderazgo como la gestión tienen su función y sus actividades.

Empero, ambos son necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes.

Se constata entonces, que este es tal vez, el núcleo más complejo del tránsito en los estilos de dirección de los sistemas escolares. Si bien la mayoría de las organizaciones educacionales pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizada (asociado al origen y regulación estatal de los mismos), a otro donde los directivos escolares se les demanda que no solo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial profesional en las organizaciones escolares, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente.

En las organizaciones que aprenden se resaltan dos aspectos claves, el valor del aprendizaje como base de la organización y el desarrollo de las personas para implementar nuevas prácticas en la institución en que trabajan. Considerando el carácter multidimensional y multifacético de la realidad educativa, el foco de atención y acción del profesor será el aula o la escuela. En ambos espacios, se estará sometido a influencias internas y externas, para lo cual será necesario proporcionarle a los profesores recursos para que, además de transmisor cultural, sea un transformados a partir del diagnóstico/observación de la realidad, es decir un actor que realice constantes controles y promueva la crítica sobre la toma de decisiones que exija la realidad.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La sociedad actualmente se ve envuelta en un cambio permanente, de esta manera, no se puede manejar las situaciones de una forma ya preestablecida. Por esto, la educación, (sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes), mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. No siempre mirar al futuro resulta una tarea fácil ya que los objetivos y las metas planteadas no necesariamente se aplican con una fórmula matemática; pues exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información.

Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial. Es importante entonces, reconocer, prever y planear cualquier tipo de divergencia que pueda ocurrir durante el proceso educativo. Las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo experimenta en el fin de siglo, y que afectan de manera particular a este país, plantean una serie de exigencias a la educación.

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así, se pretende que toda la población se eduque y que sea vinculada con el SUMAK KAWSAY, teoría que se va imponiendo rigurosamente. El Buen Vivir va adquiriendo una importancia trascendental en los cambios que nueva educación quiere manejar a corto y largo plazo. Así:

- Educar en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.
- Educar para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.
- Capacidad de utilizar creativa y productivamente el tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.
- Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural.
- Educar en democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.

- Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.
- Creativa, y con capacidad de entender los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

Jacques Delors (1994), plantea la educación para la convivencia como uno de los cuatro pilares en los que debe descansar la educación en el siglo XXI. Con una capacidad de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

En síntesis, inclusive para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para formar en el sentido más fiel del término. (Schmelkes)

Por lo tanto, es necesario, para fortalecer el sistema de valores de cualquier institución educativa, empezar por cambiar y reconocer que esta es una exigencia de la sociedad dirigido al sistema educativo. No se puede desmerecer la idea que la sociedad es la escuela más fuerte que se posee. Además es importante recalcar la

idea que el sistema educativo no ha mostrado su dominio sobre el sistema de valores. Lamentablemente, varios postulados hacen que la tarea educativa alcance grandes triunfos por un lado, pero se vea afectado en su sistema interno de valores y la calidad de vida que ofrece a sus “discípulos”.

La globalización de la actualidad y sobretodo la idea de que los valores ya se formarán por sí solos, se ha intentado contrarrestar con un sinfín de teorías, muchas provechosas y muchas también desaprovechadas. En este contexto en que las fronteras entre los países se van borrando y lo que ocurre en un punto del planeta tiene el potencial de afectarlo todo, conviene tener claro como la globalización trae aspectos favorables para la sociedad. (Silvia Schmelkes). Así: se globaliza una ética universal, expresada fundamentalmente en la Declaración Internacional de los Derechos Humanos y sus posteriores derivaciones a los derechos sociales, políticos y culturales. Además se globaliza la idea y ante todo el ideal de democracia, en donde los principios básicos de participación permiten a los conciudadanos lograr un convivir propicio y lleno de tranquilidad social.

Otro de los aspectos es el conocimiento globalizado, tomado este como un bien patrimonial intelectual de todos quienes son parte de esta sociedad. De ahí que quienes deseen asumirlo deben aplicarlo en función del bien común, no se puede esperar que lo aprehendido sea solo un bien individual. Ahora, el asumir el conocimiento es propiedad inherente de la educación, por esto el sistema de valores que se manejen dentro del campo educativo debe propiciar favorecer a todos.

Aquí también se fundamenta que la cultura es parte intrínseca y eje transversal del sistema de valores. Puesto que esta, si bien es cierto que se sigue construyendo pero una parte de ella que ya está arraigada y pertenece al imaginario colectivo debe fortalecerse a través de un conglomerado de valores. El enriquecimiento de la cultura depende básicamente de los aportes de quienes están inmersos en ella.

El fomento y la universalización de los valores conllevan una responsabilidad que no debe estar alejada del centro educativo, por lo tanto, quienes están frente a estos, están en la obligación de apropiarse de los valores y hacerlos una base fundamental para el mejoramiento continuo, este campo no puede tener bajo ningún precepto límites y sobretodo no puede esperar que los cambios en este sentido lleguen por si

solos. Porque, el solamente esperar podría ser contraproducente. Por desgracia, muchos aspectos que preocupan. Son tendencias que efectivamente es necesario inhibir o frenar. Algunos de estos aspectos se globalizan de sur a norte: se globaliza la pobreza porque se globaliza la concentración de la riqueza. Con ella, se internacionaliza y a informalidad y la economía subterránea, los negocios ilícitos y criminales. En los países ricos crece la marginalidad al igual que la pobreza. Es consecuencia del modelo excluyente, y excluye no solamente de los bienes, sino del conocimiento, de la cultura y, lo que es más grave, de la capacidad de participar en las decisiones. (Schemelkes)

Es hora de empezar a frenar la sociedad de consumo, dispendiosa, productora de bienes innecesarios cuya única justificación es que existe quien los compre. El narcotráfico, viene afectando a los países pobres debido a la capacidad de consumo de los países ricos. Pero, por desgracia, las tendencias muestran que también el consumo se comienza a globalizar. Lo anterior tiene que ver con el hecho de que existe un amplio sector de la juventud que deja de encontrar sentido a su existencia. La sociedad de consumo ha traído consigo una crisis de valores, previa incluso a su globalización, que se manifiesta precisamente en conductas auto destructoras.

Todas estas implicaciones llevadas al campo educativo, ayudan a inhibir o frenar estas y otras tendencias indeseables, son mucho menos claras que las que se derivan de las tendencias ya identificadas como favorables.

A continuación se describen los valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela en sí, se pueden mencionar los siguientes:

1. La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada, en donde todos pueden y deben comportarse valorando al resto.
2. La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las micro-sociedades que son las instituciones educativas, respetando el criterio ajeno, manejando la comunicación y la cordialidad.

3. La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan. Es decir, los valores van encaminados a fortalecer la sociedad.
4. El respeto por y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
5. La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuencia de una mayor autonomía en la institución escolar, la capacidad del maestro permite que quienes acuden al centro educativo confíen en él. Se sientan respaldados y sientan que el centro educativo es formador.

Los valores impregnan el hecho educativo y lo orientan, están presentes a lo largo y ancho del sistema educativo: las normas legales se fundamentan en unos principios y valores que las instituciones escolares asumen y expresan en las diferentes dimensiones de su planificación y sobre todo en su acción. A su vez estos valores reflejan las aspiraciones y necesidades de la sociedad puesto que ésta pone grandes expectativas en la escuela y exige no ser defraudada. Todas las elecciones que deben hacerse en educación -desde los contenidos, la metodología, la formación de los maestros- están basadas en la visión que esa sociedad tiene en un conjunto de valores. (Vela)

Es necesario recalcar que todo en la vida está vinculado con los valores, no se puede hacer nada sin que estos estén presentes. Es evidente, que en el plano educativo el panorama no merece ser distinto, por lo tanto, el rescate de los valores es una forma crucial de educar para la vida. Varios autores confirman y coinciden en que la educación es la plataforma que catapulta a las personas a conseguir sus propias metas. El alcanzarlas se convierte entonces en un objetivo inmediato en la vida de cualquier persona, pero para conseguir lo que fuere es pertinente manejar todo basado en valores sociales, personales e incluso en algún momento espirituales. El conquistar las propias metas hace que una parte de cada persona se vaya intercalando en el proceso.

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa “Franz Schubert”, lleva 18 años aportando para el crecimiento de niños, niñas y adolescentes. El centro educativo se encuentra ubicado en la Armenia, en la entrada al Valle de los Chillos, de la ciudad de Quito. Esta institución en sus comienzos era un centro infantil, llamado Manantial del Saber. Con el pasar del tiempo la institución fue incorporando los subsecuentes años de educación básica y la sección del bachillerato.

La población estudiantil con la que cuenta este centro es de 273 estudiantes, número considerable para ser un centro educativo particular. El cuerpo docente está constituido por 32 profesores, que manejan las distintas áreas. El personal administrativo y de servicio cuenta con 6 personas, 4 colaboran en las distintas secretarías y departamentos, y 2 en el arreglo y limpieza de la institución.

La institución ofrece tres especialidades, las mismas que estarán en vigencia hasta el próximo periodo escolar (2012-2013), estas son Físico Matemático, Químico Biólogo y Ciencias Sociales. El colegio se destaca por ser un centro educativo bilingüe, un 35% del pensum se lo dicta en Inglés, constituyéndose esta área como una de las más fuertes de la institución.

3.1. Participantes

Tabla 1: Docentes clasificados por Edad

Nº.	Participantes	Edad	F	%
1	Docentes	20 - 25 años	3	9
2		26 - 30 años	6	19
3		31 - 35 años	6	19
4		35 - 40 años	6	19
5		41 - 45 años	5	16
6		46 - 50 años	4	13
7		51 - 55 años	1	3
8		56 - 60 años	0	0
9		61 - 65 años	0	0
10		66 - 70 años	1	3
	TOTAL		32	100

Fuente: Datos de secretaría y observación directa

Autora: Mayra Morales

La población docente de la institución está comprendida entre las edades de 20 a 66 años, de lo cual es destacable que la mayoría de profesores se encuentran entre los 26 hasta los 40 años, tomando esto como referencia se puede decir que son personas económicamente activas, y con la experiencia necesaria para desarrollar su trabajo.

Tabla 2: Docentes clasificados por género

Nº	Género	F	%
1	Femenino	21	66
2	Masculino	11	34
	TOTAL	32	100

Fuente: Datos de secretaría y observación directa

Autora: Mayra Morales

El cuerpo docente está constituido en su mayoría por mujeres, las dos tercera partes, como se puede apreciar en la tabla 2, un 66% es de género femenino, cabe señalar que al ser una unidad educativa, en la sección primaria hay mayor cantidad de mujeres, lo que ha influido en la tabla de género.

Tabla 3: Docentes títulos académicos

Nº	Título Académico	f	%
1	Bachiller	2	6
2	Normalista	3	9
3	Tecnólogo	2	6
4	Licenciado	16	50
5	Ingeniero	6	19
6	Doctor	2	6
7	Magíster	1	3
	TOTAL	32	100

Fuente: Datos de secretaría y observación directa

Autora: Mayra Morales

La tabla 3 presenta en sus resultados que el 50% de los docentes registra un título de tercer nivel en docencia, es decir, 16 docentes tienen título de licenciados en ciencias de la educación, menos del 10% poseen un título de cuarto nivel. Colaboran con la institución un buen porcentaje de ingenieros.

Tabla 4: Estudiantes clasificados por género

Nº	Estudiantes	F	%
	Género		
1	Femenino	105	38
2	Masculino	168	62
	TOTAL	273	100

Fuente: Datos de secretaría y observación directa

Autora: Mayra Morales

En la institución existen 273 estudiantes, en donde un 61,54% son hombres, por lo tanto se concluye que existen más estudiantes de género masculino. Cumpliéndose con la coeducación exigida en la educación actual. Cabe resaltar que los estudiantes al compartir con sus congéneres tienden a socializar de una manera mucho más versátil.

Tabla 5: Población estudiantil por año de educación básica

Nº	Estudiantes	F	%
1	Pre-básica	7	3%
2	Primero de básica	12	4%
3	Segundo de básica	14	5%
4	Tercero de básica	13	5%
5	Cuarto de básica	17	6%
6	Quinto de básica	25	9%
7	Sexto de básica	18	7%
8	Séptimo de básica	9	3%
9	Octavo de básica	18	7%
10	Noveno de básica	21	8%
11	Décimo de básica	19	7%
12	Primero de bachillerato	22	8%
13	Segundo de bachillerato Físico	15	5%
14	Segundo de bachillerato Sociales	12	4%
15	Segundo de bachillerato Químico	13	5%
16	Tercero de bachillerato Físico	13	5%
17	Tercero de bachillerato Sociales	12	4%
18	Tercero de bachillerato Químico	13	5%
	TOTAL	273	100%

Fuente: Datos de secretaría y observación directa

Autora: Mayra Morales

De la población estudiantil que conforman la institución pertenecen la mayor parte a la educación general básica, considerando que menos de un 40% pertenece al bachillerato. El 60% constituye la parte motora de la institución por la cantidad de estudiantes distribuidos en los años de educación básica.

MUESTRA SELECCIONADA PARA LA INVESTIGACIÓN

Tabla 6: Población de la muestra seleccionada

Nº	Género	f	%
1	Masculino	28	45,91
2	Femenino	33	54,09
	Total	61	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

De todo el conglomerado perteneciente a la institución se seleccionó un total de 61 personas, de las cuales el 54,09% son de género femenino. Se intentó realizar una mediación entre géneros.

Tabla 7: Cuerpo directivo por edad

Nº	Edad	f	%
1	34 años	1	16,66
2	36 años	1	16,66
3	42 años	1	16,66
4	52 años	1	16,66
5	55 años	1	16,66
6	65 años	1	16,66
	TOTAL	6	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

Esta tabla representa que las edades de los directivos, (rectora, vicerrectora y cuatro jefes de área) fluctúa de entre los 34 años a los 65 años de edad. Anotando que la diversidad en este campo permite enriquecer la labor diaria.

Tabla 8: Cuerpo directivo por género

Nº	Género	f	%
1	Masculino	2	33,33
2	Femenino	4	66,67
	TOTAL	6	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

El cuerpo directivo de la institución en su mayoría está conformado por mujeres, con un total de más del 65%. Se puede apreciar que no se da una igualdad de género en el cuerpo directivo.

Tabla 9: Cuerpo estudiantil por género

Nº	Género	f	%
1	Masculino	13	65
2	Femenino	7	35
	TOTAL	20	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

Se tomó como muestra a veinte estudiantes de los cuales un 65% es de género masculino. Estos estudiantes fueron escogidos en su mayoría del bachillerato.

Tabla 10: Cuerpo estudiantil por edad

Nº	Edad	F	%
1	19 años	1	5
2	18 años	2	10
3	17 años	11	55
4	16 años	1	5
5	15 años	1	5
6	14 años	2	10
7	12 años	2	10
	TOTAL	20	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

De la muestra consultada, un 55% tiene 17 años, estos estudiantes pertenecen a tercero de bachillerato de alguna de las especialidades.

Tabla 11: Cuerpo docente por género

Nº	Género	F	%
1	Masculino	6	30
2	Femenino	14	70
	TOTAL	20	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

De la institución educativa la muestra seleccionada en el grupo docente, un 70 % es del género femenino frente a un 30% del género masculino.

Tabla 12: Cuerpo docente por edad

Nº	Edad	F	%
1	58 años	1	5
2	46 años	1	5
3	45 años	1	5
4	42 años	1	5
5	40 años	1	5
6	39 años	1	5
7	38 años	1	5
8	37 años	1	5
9	36 años	1	5
10	35 años	2	10
11	34 años	2	10
12	33 años	1	5
13	30 años	2	10
14	29 años	3	15
15	26 años	1	5
	TOTAL	20	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

Las edades del cuerpo docente que se encuestó dentro de este proceso, van de entre los 26 a los 58 años, primando docentes entre los 29 a 35 años. Cabe resaltar que los docentes se encuentran en una edad de eminentemente productiva.

Tabla 13: Padres de familia por género

Nº	Género	F	%
1	Masculino	7	47
2	Femenino	8	53
	TOTAL	15	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

La colaboración de los padres de familia se resume en este cuadro de género, el género femenino que colaboró tiene un porcentaje de casi el 54%, anotando que el género masculino también colaboró en esta investigación.

Tabla 14: Padres de familia por edad

Nº	Edad	f	%
1	64 años	1	7
2	56 años	1	7
3	46 años	1	7
4	40 años	1	7
5	39 años	2	13
6	37 años	1	7
7	35 años	3	20
8	34 años	1	7
9	32 años	2	1
10	30 años	1	7
11	27 años	1	7
	TOTAL	15	100

Fuente: Datos de encuestas y observación directa

Autora: Mayra Morales

Las edades de los padres de familia tienen cierta similitud con el cuadro de docentes por edad, puesto que las edades están comprendidas entre los 27 a los 64 años de edad. Teniendo mayor incidencia de los 34 a los 39 años.

3.2. Materiales e instrumentos

Los cuestionarios y las encuestas intentan recabar las opiniones acerca de la administración de la gestión y el liderazgo de las autoridades del centro educativo en que actualmente se encuentran. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento. Necesariamente se debe anotar que las encuestas en su mayor parte intentan escudriñar acerca de los tres tópicos en los que se centra esta investigación.

El objetivo central para aplicar encuestas y entrevistas es descubrir el pensamiento de los estamentos dentro la institución. Cabe señalar que estos instrumentos fueron elaborados por la Universidad, solamente la encuesta realizada para los padres de familia fue realizada personalmente.

Es necesario identificar que los elementos materiales que se utilizarán en este proceso son materiales de oficina, las fichas para las entrevistas, las encuestas. Todas las encuestas fueron aplicadas en un tiempo relativamente corto, en donde los encuestados y entrevistados pusieron un interés medido.

A través de la técnica de la observación, se ha podido establecer un claro campo de la institución, por lo tanto, se observará la institución, con el fin de establecer su verdadero funcionamiento.

Con respecto a las entrevistas, se realizaron cuatro entrevistas a personeros principales de la institución. Las entrevistas no permitieron recoger el material esperado, los entrevistados presentan cierto grado de reservas al momento de responder.

3.3. Método y procedimiento

Se iniciará con la lectura de varios tipos de textos con el fin de afianzar conocimientos. Apoyados en cuadros de síntesis, ya sean estos mentefactos, mapas conceptuales u otros organizadores gráficos. El material bibliográfico ha sido extraído de Internet y de medios físicos.

Los métodos a utilizar durante todo el proceso serán: el inductivo y deductivo, además de tablas estadísticas que harán factible el procesamiento de datos. Además del sintético – analítico para realizar abstracciones del tema central.

El proceso se desarrolló de la siguiente manera, después de haber analizado a la posible población que se entrevistada y encuestada, se extrajeron las encuestas establecidas por la Universidad, y se las aplicó a seis (6) directivos, veinte (20) docentes, veinte (20) estudiantes y a quince (15) padres de familia. Todo este proceso se dio en la primera parte de Grado I, para la consecución de objetivos se analizó la muestra seleccionada, cabe anotar que se realizó además un análisis de toda la población docente y docente, tanto de género como de número. Paralelamente a la aplicación de encuestas y entrevistas, se desarrolló la elaboración del marco teórico.

El control del proceso se lo realizó a través de la observación directa a los entrevistados y encuestados. Al examinar los documentos por lo general se trató de percibir la situación de la Institución.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Instrumentos de gestión educativa

La unidad Educativa Bilingüe “Franz Schubert” no posee, documentos de gestión educativa conllevando varios problemas tanto de fondo como de forma. Cabe destacar, que hace unos años atrás, la institución creó un PEI, para acceder a una actualización del centro y para una regularización de las especialidades que poseen en la sección del bachillerato. Pero, en la actualidad dentro de la institución no se pudo encontrar el documento, se argumenta que en el cambio de vicerrectorado la institución perdió el documento. Es necesario anotar que, el PEI es el documento oficial que permite establecer desde los planes, planificaciones y demás asuntos referentes a la legislación del colegio.

En vista de todos estos puntos con el desfavorable acontecimiento cabe señalar que la falta del PEI, del POA, del manual de organización, del plan estratégico.

4.1.1. Estructura organizativa

4.1.1.1. El código de Ética

En este apartado es necesario definir que el Código de Ética contiene enunciados de valores y principios referidos al propósito de la institución, las obligaciones y responsabilidades y a las normas que deberán conformar el comportamiento de sus integrantes. También se los suele identificar como “códigos basados en valores”. (Revista Análisis, Montuschi, 2007)

Es importante entender que el código de ética presenta una situación básica e indispensable, sin la cual la efectividad de este quedaría obsoleta, y es que todo código importa a sus páginas los valores y actitudes de la institución educativa. Pero es necesario mencionar que por más que se hayan explicitado si estos no se ponen en evidencia y se los llevan a la praxis cualquier situación puede adquirir tintes negativos, es decir, el código de ética sirve para resaltar y cumplir a cabalidad lo expuesto. Lo dice Montuschi (2007) “las virtudes, incluso las corporativas, no son rasgos innatos”, por lo tanto cualquier valor o virtud a rescatarse y fortalecerse debe emanar de una estructura apropiada con la convivencia y el ejemplo.

Que la institución no lo haya construido, no significa que su sistema de valores se vaya en detrimento o vaya a desaparecer, pero siempre será necesario rescatar este sistema para corroborar que el trabajo desempeñado se va cumpliendo fiel y cabalmente como la institución quiere y desea. La falta de este documento puede llevar a pérdida de la identidad institucional, porque es aquí donde se fortalece la axiología de la institución.

4.1.1.2 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. (Sinexus)

El plan estratégico es cuantitativo ya que a través de él se puede establecer y

diseñar el camino hacia una mejora que solucione y responda a las expectativas de la comunidad educativa, para llevarla a una escuela de calidad. Por lo tanto, este plan deberá recoger un análisis prolijo de lo que la institución tiene y lo que se proyecta a tener luego de resolver sus problemas. Los árboles de problemas, los árboles de soluciones serán las medidas básicas para implementar los árboles de soluciones. Cabe señalar que los indicadores de evaluación deberán ceñirse rigurosamente a cambiar los problemas o las debilidades por fortalezas.

El que la institución no cuente con uno le deja relegada para cumplir con estándares de calidad. Varias instituciones han implementado a su normativa por ejemplo la NORMA ISSO 9000, norma que le ha permitido a la educación y a las instituciones educativas, vincularse a la competitividad. En consecuencia, el manejar un plan estratégico con objetivos claros, con políticas sustentables y acciones concretas obviamente le traerán beneficios apreciables en todos los campos.

4.1.1.3. Plan operativo anual (POA)

En este documento se planifica en detalle las actividades y los medios (recursos financieros y no financieros disponibles para la intervención), para operativizar la intervención proyectos en un determinado período (regularmente un año) y dar cumplimiento a resultados intermedios. Este proyecto recae sobre los gestores, los mismos que deciden la modalidad que utilizarán para conseguir llevarlo a efecto. La planificación tiene como objetivo la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas propuestas, con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la institución.

Esta una herramienta de planificación le servirá a la institución para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar. Las dependencias tanto académicas como administrativas de la institución, a través de este podrán establecer actividades que permitan alcanzar metas trazadas. La inexistencia de este no permite que la funcionalidad de las acciones emprendidas por la institución sean del todo concretas y pragmáticas. Entonces, debe necesariamente crearse para evidenciar trabajo y responsabilidad tanto interna como externa. Es decir, este pone de manifiesto cuanto se está haciendo en pro de los integrantes de la institución, sin dejar nada a la deriva o permitiendo que se recurso humano se aleje de las políticas institucionales.

4.1.1.4. El proyecto educativo institucional (PEI)

Este documento ampliamente participativo en su elaboración, establece formalmente la misión, visión, políticas, objetivos, valores y actividades de los centros educativos en el largo plazo, y que va más allá de las autoridades de turno. Sirve para formalizar los deseos y objetivos de largo plazo de la Institución, y así diseñar las acciones concretas que la institución debe realizar, lo que obliga a buscar los mecanismos para lograr dichos objetivos y compromete a todos para ayudar a su alcance.

Toda Institución educativa debe tener una razón de existencia, uno o varios motivos que expliquen su razón porqué educar personas para el mañana; y que no se vea simplemente como negocio más que tienen los propietarios de la institución. Basado en esta premisa se debe tomar en cuenta que el PEI es una radiografía clara de lo que es la institución, en el colegio fuente de este trabajo, las autoridades asumen que un cambio de administración se extravió por lo tanto, no pudo ser analizado para este trabajo. Su falta contribuye a la desorganización de la institución, poniendo de manifiesto que la institución podría perder más que ganar con la falta de este documento.

4.1.1.5. Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno de la institución está en construcción, para tomar algún tipo de determinación dentro del centro educativo con respecto a faltas disciplinarias, se acude directamente a la ley de educación, se asume que se han manejado de esta manera puesto que al tener pocos estudiantes, la forma más fácil era el diálogo, o la confrontación en casos extremos.

Por varias causas y con el compromiso de cambio, hoy por hoy varios de los documentos inexistentes o extraviados, se los ha puesto en la mesa de trabajo. Los personeros de la institución conscientes que el poseer este tipo de documentos cambia y mejora propositivamente las actividades de gestión, el sistema de valores y el liderazgo en sí, se han propuesto cambiar las situaciones existentes con la creación de estos documentos.

4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Misión

“Preparar, guiar, orientar y formar a sus estudiantes a través de una alta preparación hacia la cultura. Contribuir a mejorar la calidad de vida a través de la Capacitación Empresarial”.

Visión

“Ser la mejor institución del país, aprovechando las potencialidades del talento humano que posee, para alcanzar la calidad y la excelencia en la transferencia de los conocimientos en términos de eficacia y eficiencia”.

4.1.2.2. ORGANIGRAMA

No existe un organigrama, la funcionalidad del organigrama va encaminada a representar las diferentes unidades que constituyen la institución con sus respectivos niveles jerárquicos. Además, un buen organigrama reflejará los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se vayan a realizar dentro del centro educativo, es decir, a través de este se pueden ver debidamente asignadas por áreas las responsabilidades o funciones. Aunque no hay un organigrama específico se de acotar que la institución está manejada por la señora rectora, le sigue en funciones la señora vicerrectora. El control del personal lo hace inspección general y el control de estudiantes lo hace inspección general acompañados por los inspectores de curso. Existe a más un consejo directivo.

Las funciones de los jefes de área los determina el vicerrectorado y los profesores son de igual forma manejados por el vicerrectorado. Esto en la sección secundaria, en la sección primaria existe nominalmente un coordinadora pedagógica. Las funciones de esta no están especificadas dentro de ningún reglamento. El trabajo que desempeña es, revisión de planificación curricular.

Se plantea el siguiente organigrama para mejorar el sistema interno y externo de la institución (Ver en el Gráfico 4), este esquema propuesto está considerando los

aspectos que la institución tiene y los que podría implementar esperando que la gestión interna funcione de mejor manera.

GRÁFICO 4
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA U. E
FRANZ SCHUBERT

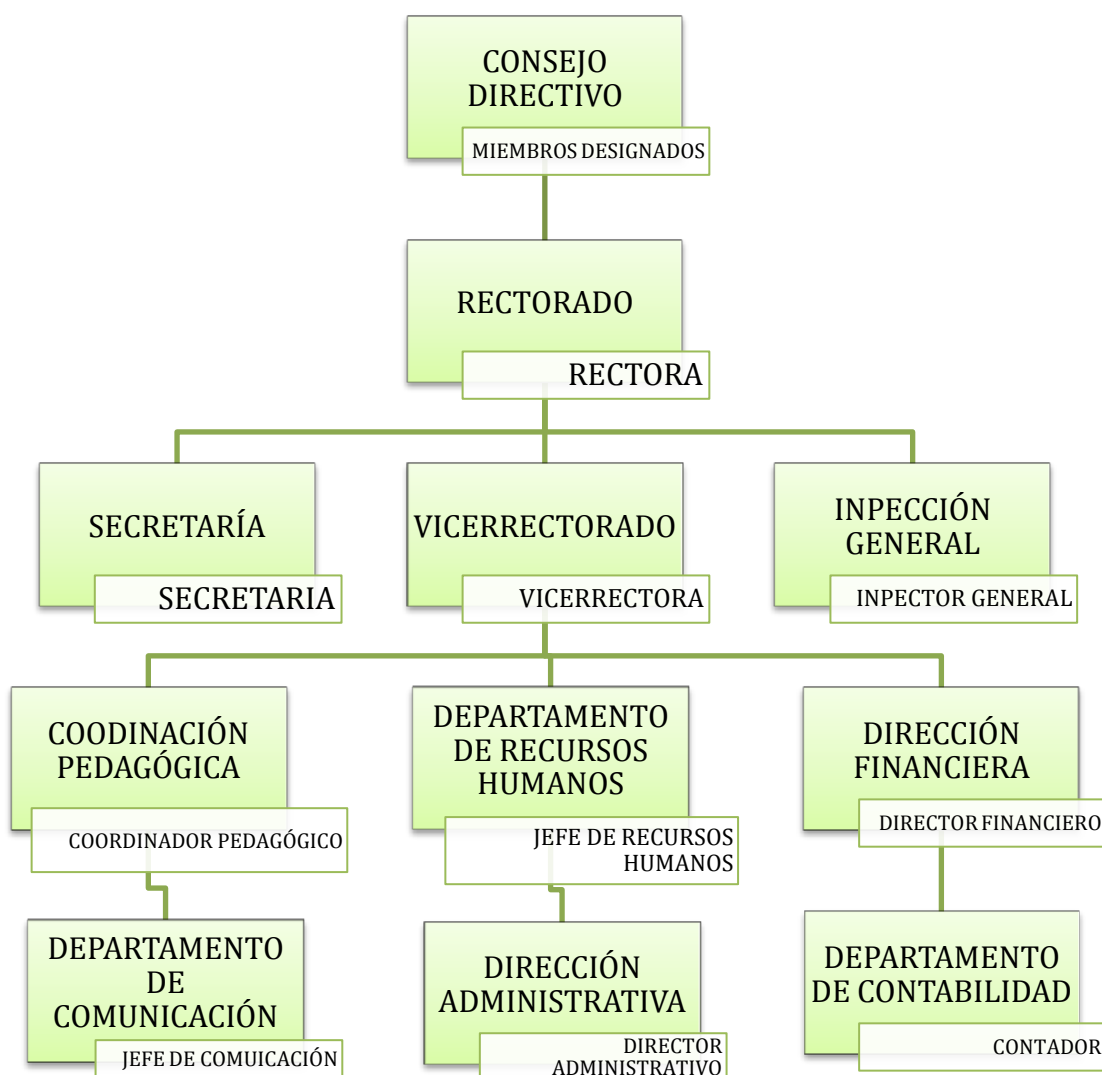


Gráfico realizado por Mayra Morales

4.1.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

Las funciones especificadas por áreas se pueden resumir así:

1. Control de planificación.
2. Reunión de áreas.
3. Manejo de especializaciones.

Las funciones de los departamentos de Inspección General y de DOBE, son:

1. Control de disciplina.
2. Organización de eventos.
3. Trabajo directo con el comportamiento de los estudiantes.

Es necesario destacar, que las funciones de estos departamentos no están especificadas en manuales, códigos ni reglamentos. Es evidente, que al ser un colegio pequeño, las autoridades no han creado este tipo de documentos. Cabe señalar, que la institución maneja la mayor parte de los problemas basado en la ley de educación. Y frente a grandes preocupaciones o grandes problemas, lo resuelven en consenso, no necesariamente se acogen a un reglamento interno. Dejando algunas veces vacíos en la toma de decisiones.

4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Estas dimensiones no se hallan especificadas en documentos físicos o formales. Pero, hay que anotar que la Institución maneja un modelo pedagógico curricular centrado en el constructivismo, se aplica algo de la teoría de las inteligencias múltiples. Se trabaja el desarrollo curricular con la reforma que exige el gobierno, es decir, hasta décimo año de educación general básica se labora con el sistema de bloques en las materias básicas. En matemática, se lo hace por módulos. La reforma pide que se aplique el SUMAK KAWSAY, por lo tanto, los ejes transversales dependen de aquellos que se encuentran en el documento de Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular.

Todo el proceso que se lleva a cabo dentro de la institución, se lo hace pensando en los estudiantes. Nada de lo planificado se lo efectúa sin tomarlos en cuenta; frente a esta situación se planifica, como lo exige la dirección provincial. Se mantienen los

exámenes trimestrales, para el colegio, la sección primaria desarrolla proyectos para la respectiva evaluación trimestral. Además se desarrollan ferias empresariales y casas abiertas con el fin de estimular a los estudiantes a su mejoramiento continuo.

Con lo ejecutado durante los distintos períodos lectivos se espera no dejar de lado ningún ámbito. Esperando satisfacer al conglomerado estudiantil que concurre a los salones del centro educativo. El centro educativo da especial apoyo al departamento de idioma extranjero, puesto que este abarca más de un 45% en todo el pensum académico. Por razones de carácter pedagógico se han constituido ciclos para la enseñanza del idioma inglés en la sección secundaria (8º años a tercero de bachillerato).

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Con respecto a la dimensión organizativa operacional, el colegio tiene grandes falencias que no han podido ser superadas, ya que no cuenta con los documentos generales en regla. Por esta razón, cuando deben realizar alguna situación extra, recurren a asesorías externas para poder solventar la deficiencia que en ese momento tienen.

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos se incentiva el trabajo colaborativo, apoyamos en la labor de todos los docentes, de los diversos departamentos, y, otros sectores que involucren afianzar el aprendizaje para establecer una mejor relación del centro educativo con la comunidad.

En este punto es imprescindible anotar que la organización de muchas de las tareas del centro educativo las ha asumido Inspección general, tratando de manejar óptimamente el recurso humano y al cuerpo estudiantil.

De este trabajo se intenta rescatar valores como el respeto personal y social, la responsabilidad, el manejo del tiempo libre, la solidaridad, la ética y sobre todo el compañerismo.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La administración del centro pedagógico es llevado a cabo por los personeros principales de la institución, tomando decisiones unilaterales, que en algunas ocasiones pueden conllevar la desarticulación de la comunicación. Aunque la situación se la intenta llevar a cabo de una manera no coercitiva, muchas veces se tiende a la improvisación de reglas no especificadas.

En lo que respecta a adquisición y reposición de material didáctico se opera sobre la marcha, es decir, que lo que hace falta para los laboratorios o para las distintas aulas se lo hace preferentemente el momento en que es muy evidente el deterioro o la necesidad. Se intenta en este campo crear una cultura de cuidado y responsabilidad para con los materiales de la institución, cabe señalar que los estudiantes están llamados a cuidar la infraestructura del establecimiento, generando un ambiente de apropiación del medio en el que se educan.

La institución tiene un sistema de becas deportivas, esto permite que los estudiantes de todos los niveles se familiaricen con los problemas sociales y económicos de otras personas. Empero, esta circunstancia desfavorece a los intereses económicos de la misma.

En lo que respecta al sistema financiero, no está definido un departamento contable que lleve la situación económica como empresa, es decir, la contabilidad tiene un desfase difícil de cubrir. El manejar financieramente la institución sin establecer los parámetros básicos de una contabilidad específica ha conllevado una situación desfavorable en lo que respecta a empleados y funcionarios. En muchas ocasiones hay retraso de haberes. Por lo que se crea un ambiente de incertidumbre y desconfianza, no permitiendo laborar adecuadamente.

La situación financiera, bajo ningún precepto puede estar manejada sin establecer metas y objetivos. Toda esta situación debe ser explícita y concreta, la situación financiera es la parte más tangible de la institución. No existen presupuestos para mejoramiento o arreglos institucionales, lo que deviene que en ninguna de las áreas se realice este tipo de procesos.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La institución como centro educativo, estimula a sus estudiantes y docentes en labor comunitaria, en fechas específicas visitan otras comunidades para compartir o ayudar. Esto ha permitido que los integrantes de la institución fortalezcan lazos de hermandad y compromiso.

Además se realizan eventos deportivos, culturales, sociales, civiles, recreativos a nivel inter escolar, permitiendo a todos los estamentos involucrarse con la labor pedagógica diaria. Esto es reconocido como loable por parte de la comunidad, dejando entrever que quienes observan a la institución desde afuera, apruebe y apoye el trabajo desempeñado.

La institución tiene como carta de presentación una feria empresarial, en donde estudiantes e incluso ex-alumnos participan creativamente, lo que ha llevado a la institución a hacerse merecedora de premios gubernamentales. Cabe resaltar, que los personeros de la institución han fomentado en todos quienes son parte, el amor al trabajo.

Todas las dimensiones vienen marcadas por valores como el amor al trabajo, la paz, la amistad, la solidaridad, el humanismo, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la sinceridad, el diálogo, la confianza, la autoestima, la creatividad, el respeto, la justicia, la cooperación, la fidelidad, la lealtad, la perseverancia, la calidad, la excelencia, la competitividad. Los mismos que se refuerzan a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

4.1.3 ANÁLISIS FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Las fortalezas, de este centro educativo entendidas como los puntos fuertes de esta, establecen que la institución tiene una infraestructura adecuada y propia, canchas deportivas y áreas verdes para el desarrollo integral de los estudiantes; posee los servicios básicos para su funcionamiento.

El área docente de la institución en su mayoría tiene título especializado, los mismos que están capacitados para dar funcionalidad al currículo institucional. Los maestros y las maestras son entusiastas y creativos, permitiendo un desarrollo actitudinal propicio en sus respectivos campos. Estos aplican métodos y técnicas de aprendizaje modernos.

Los estudiantes en su gran mayoría acuden al centro educativo con puntualidad y compromiso. El colegio tiene un nivel óptimo de inglés, el área de idioma extranjero está fortalecida por maestros titulados, muchos poseen suficiencias obtenidas en el extranjero.

La mayoría de los padres de familia apoyan al proceso responsablemente, permitiendo contar con su participación en eventos curriculares y extracurriculares.

Debilidades

La institución no cuenta con documentos oficiales que le permitan realizar adecuadamente su trabajo, confrontando lo que se quiere con lo que se tiene. Los documentos con los que cuenta el colegio están desactualizados, y tiene poca funcionalidad. Es decir, su Planificación estratégica es deficiente.

Otra de las debilidades es el bajo rendimiento académico por parte de los estudiantes. Este punto ha tratado de ser modificado con trabajo, pero no se han

logrado resultados efectivos. Afecta sobremanera a este punto que los estudiantes no sepan manejar su tiempo libre.

Los laboratorios están desactualizados, cabe señalar que para mejorar su óptimo rendimiento se implementan materiales que no son suficientes. Esto ocasiona perjuicios en los estudiantes, muchas veces el tema de los laboratorios son objeto de queja por parte de los padres de familia.

Existen casos de hogares disfuncionales, ocasionando y provocando una ruptura entre la institución y la familia, puesto que no hay control en casa en lo referente al ámbito estudiantil, y muchas veces en lo que respecta al ámbito social.

Los estudiantes mal utilizan su tiempo libre, lo que trae consigo problemas de tipo social y emocional, creando conflictos internos.

El establecimiento no cuenta con departamentos de contabilidad, de comunicación, de recursos humanos, no cuentan con una página Web, provocando una mala comunicación interna y externa. Cabe señalar que casi todos los estudiantes (en todos los niveles) hacen uso de las redes sociales, las mismas que no son bien utilizadas, se han visto casos de ataques a los maestros.

4.1.3.2. Amenazas y oportunidades

Oportunidades

Entre las oportunidades que se le presentan a este centro educativo están la credibilidad y el alto grado de aceptación social.

El centro educativo tiene la oportunidad de participar en concursos y trabajos interescolares, recibiendo galardones por sus diversas intervenciones, los estudiantes que representan al colegio son reconocidos por sus presentaciones destacadas.

La institución pertenece al grupo de jóvenes empresarios, lo que le permite y la da posibilidad de generar microempresas exitosas, que les ayudan con el pasar del tiempo a incorporarse a la sociedad productiva.

Amenazas

Las amenazas en las que se circunscribe el centro educativo tienen que ver con agentes externos al centro educativo, tales como los medios de comunicación que los absorbe y les puede hacer caer en malas conductas.

Los estudiantes se ven afectados por grupos de poca aceptación social, llegando incluso a crear conflictos tanto dentro como fuera de la institución.

El alto grado de alcoholismo que se circunda a los centros educativos, este colegio no es la excepción.

Algunos padres de familia, delegan todo el trabajo educativo a la institución, evadiendo todo tipo de responsabilidad, con lo que la colaboración en el proceso es nula o deficiente.

4.1.3. MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Buena infraestructura. Infraestructura propia Servicios básicos. Buena organización docente. Docentes capacitados con un enfoque moderno. Padres de familia activos y colaboradores. Profesores entusiastas. El 80% de estudiantes asisten diaria y puntualmente. Docentes aplican métodos y técnicas de aprendizaje que están de acuerdo al nivel cognitivo de los estudiantes. Desarrollo de actividades culturales y sociales.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Concursos interescolares de conocimientos. Reconocimientos públicos por labores desempeñadas. Olimpiadas escolares. Campeonatos deportivos. Feria de ciencias y casas abiertas. Pertenecer al grupo de jóvenes empresarios.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Influencia negativa de los medios de comunicación como la televisión y los periódicos. Abandono material de los hijos por parte de los padres de familia que se dedican a ciertos vicios como la drogadicción y el alcoholismo.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>No tienen una planificación estratégica eficiente y funcional. Bajo rendimiento académico por parte de los estudiantes. Nula capacitación docente y administrativa. Situación financiera desfavorable (mal manejo de fondos). La institución no está modernizada. Falta de materiales para los laboratorios. Falta apoyo de un porcentaje considerable de padres de familia, hogares disfuncionales. Gran cantidad de estudiantes (70%) demuestran actitudes que denotan la práctica de anti-valores. La mayoría de los estudiantes (80%) utilizan su tiempo libre en actividades poco provechosas.</p>

FUENTE: PERSONAL / ELABORADA POR MAYRA MORALES

Esta matriz FODA ofrece datos de salida, lo que permite conocer la situación real en la que se encuentra la institución educativa, así también pone de manifiesto riesgos, oportunidades y amenazas que se correlacionan con la labor diaria. Al detallar todos estos campos se abre la posibilidad de solucionar, resolver y solventar problemas, a más permite recalcar y poner más énfasis en las cuestiones positivas, intentando hacer más competitiva a la institución.

Esta herramienta organizacional, durante este proceso ha tenido como principal función el detectar las relaciones entre las variables más importantes de la institución, con el fin de diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y DE ENTREVISTAS

Este proceso aplicado en la Unidad Educativa “Franz Schubert”, en el periodo lectivo 2010 – 2011, a 61 personas entre directivos, padres de familia, estudiantes y docentes arrojó los resultados que se expondrán a continuación. El proceso recabó datos acerca del liderazgo, la gestión y los valores dentro de la institución.

4.2.1. De la encuesta a directivos

Tabla 15: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

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

FUENTE: Entrevistas

Elaborada por Mayra Morales

La tabla 15 expresa que las decisiones y las tareas dentro de la institución se las toman unilateral y verticalmente, es decir, todos los encuestados, el 100%, dicen que en esta institución la rectora organiza las tareas las mismas que se ejecutan a través de una reunión general cada trimestre.

Tabla 16: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	F	%
a. El número de los miembros de la institución	5	83
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	17
c. Valor y tiempo empleado en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

Para el 83% de los entrevistados el tamaño de la institución se mide a través de cuantas personas estén dentro de ella, solo un encuestado opina que los resultados que la institución provea son un aspecto para medir el tamaño del centro educativo.

Tabla 17: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos	F	%
a. Si	1	17
b. No	5	83
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

Los miembros encuestados frente a esta pregunta de la encuesta responden 83% negativamente, por lo que se deduce fácilmente que no existe un manual de normas que permita establecer las tareas que los miembros de la institución deba cumplir.

Tabla 18: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director		
b. Rector	6	100

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

La tabla 18 explica que las decisiones en todo momento están lideradas por la señora Rectora, quien es la que determina las resoluciones. Por lo tanto, la toma de decisiones recae en esta persona.

Tabla 19: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	5	83
b. No	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

La tabla 19 explica que en conflictos internos las decisiones llegan a estar delegadas, esto lo asume el 83% de los entrevistados.

Tabla 20: La administración y el liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica	4	67	2	33		
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	33	3	50	1	17
C	La capacitación continua de los docentes	2	33	4	67		
D	Trabajo en equipo	3	50	3	50		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	3	50		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50		
G	Delegación de autoridad a los grupos de Decisión	3	50	2	33	1	17

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

El 67% del grupo de directivos entrevistados asume que la excelencia académica se promueve en el centro educativo siempre. Con respecto al mejoramiento docente la institución lo promueve a veces (50%). En el tema referente a la capacitación docente el 67% dice que a veces se da esta. El trabajo en equipo se comparte entre que siempre lo hay frente a un 50% que expresa que a veces se lo hace. De la misma manera el sistema de valores se promueve en un 50% siempre y la otra mitad asume que a veces. El mismo resultado se obtiene en la participación de los padres de familia. La mitad dice que la delegación de la autoridad a grupos de decisión siempre hay.

Tabla 21: Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	5	83	1	17		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas del liderazgo	5	83	1	17		
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33		
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia	4	67	2	33		
e.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50		

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

El liderazgo como una habilidad el 83% asume que son innatas, pero el porcentaje es igual cuando aseguran que también se las consigue estudiando, la experiencia y los estudios de gerencia juegan un papel preponderante así lo expresan un 67%. Un porcentaje dividido se da cuando se les pregunta si los padres influyen en el liderazgo, ya que el 50% asegura que siempre influye a otro que dice que a veces influye.

Tabla 22: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	3	50		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	17	5	83
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	33	1	17	3	50
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	33	4	67		

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

Los directivos en un 50% expresan que siempre se toma como base la información para mejorar, frente a otro 50% que dice que a veces. El 83% concuerda con que no hay que disminuir estudiantes para lograr mejoras significativas. En el mejoramiento de los sistemas de control, los entrevistados en un 50%, dicen que no

necesariamente mejoraría la calidad educativa con estos sistemas, pero afirman que a veces con un 67% el ambiente de cordialidad si lo haría.

Tabla 23: Organismos que integran la institución

Orden	Órganos	Si		No	
		F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	67	2	33
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83	1	17
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	67	2	33
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

Con respecto a los organismos que integran la institución un 67% afirma que hay un órgano de control; un 83% afirma que hay el órgano de gestión; mientras que la opinión se divide igualmente con 50% con respecto al órgano de coordinación. Para finalizar el 67% afirma que existe un órgano técnico.

Tabla 24: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Está encargado de:	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50	2	33	1	17
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	2	33	1	17
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66	1	17	1	17
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50	3	50		

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

En lo que respecta al equipo pedagógico de la institución, las respuestas son

variadas, en la primera cuestión el 50% dice que siempre los profesores y el equipo didáctico se encargan de realizar un seguimiento del grupo de estudiantes. De igual forma un 50% asegura que los maestros son los que establecen las acciones necesarias para mejorar la convivencia. En el tercer punto, tratar coordinadamente los conflictos, el 67% asegura que los maestros son los encargados directos. Y la última pregunta de coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje, se contesta equitativamente (50%) a la respuesta de siempre y a veces.

Tabla 25: Los departamentos didácticos y sus funciones

Orden	Están encargados de:	Si		No	
		F	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50	3	50
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	67	2	33
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83	1	17
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83	1	17
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83	1	17
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83	1	17

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

Esta tabla nos indica, que funciones cumplen los departamentos pedagógicos, de esta manera, los directivos en un 50% relacionan que es competencia de estos departamentos el organizar la materia; un 67% responde afirmativamente a la

competencia de formular propuestas y elaborar proyectos. Un 83% asume que es competencia de estos departamentos el elaborar una programación didáctica. Todos (100%) coinciden en que el mantener actualizada la metodología, promover la investigación y elaborar una memoria periódica son pertinencias exclusivas de estos departamentos. El 83% afirma que colaborar con el DOBE, formular propuestas a los directivos y mantener actualizada la metodología son obligaciones de los departamentos pedagógicos.

Tabla 26: La gestión pedagógica y soluciones

Orden	Acciones	Si		No	
		F	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	67	2	33

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

De la gestión pedagógica de la institución, el 67% responde afirmativamente a la cuestión que la gestión fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias vinculadas con el entorno geográfico.

Tabla 27: Material de planificación educativa

Orden	Están encargados de:	Si		No	
		F	%	F	%
a.	Un reingeniería de procesos	2	33	4	67
b.	Plan estratégico	2	33	4	67
c.	Plan operativo Anual	5	83	1	17
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3	50	3	50

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

Los directivos se pronuncian en las dos primeras cuestiones con un 67% negativamente con respecto a haber realizado una reingeniería de procesos o un plan estratégico. El 83% dice que si ha efectuado un plan operativo anual y por

último un criterio dividido se maneja en la realización de proyectos de capacitación a directivos y docentes.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 28: Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Está encargado de:	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.	6	30	9	45	4	20
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	6	30	11	55	3	15
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	50	10	50	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40	12	60	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	35	7	35	6	30
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	5	25	5	25
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral	14	70	6	30	0	0

Orden	Está encargado de:	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	8	40	7	35	5	25
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20	7	35	9	45
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	40	9	45	3	15
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	7	35	11	55	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	40	11	55	1	5
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	11	55	7	35	2	10
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	55	8	40	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .	9	45	10	50	1	5

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

En las encuestas realizadas a los docentes las respuestas son diversas, así la primera cuestión el 45% dice que el rol del profesor líder a veces se va en contra de las decisiones del rector. En la segunda cuestión el 55% dice que a veces el liderazgo está vinculado con la búsqueda de innovación. La respuesta media entre el siempre y a veces con respecto a la promoción de un ambiente agradable para los estudiantes por parte de la gerencia. Un 60% dice que a veces se promueve la investigación. Equitativamente responden a la situación si los padres están de acuerdo con los cambios en los métodos de enseñanza. El 50% responde que siempre se realiza trabajo en equipo para la toma de decisiones. El 70% responde que los valores son un eje transversal. Se observa que el 40% dice que el rector no se opone a nuevas metodologías. El 40% se siente poco integrado al centro. El 45% no se siente presionado por la dirección. El 45% nunca está en desacuerdo con las opiniones del director. El 40% admira el liderazgo de la dirección. A veces el 55% se siente comprometido con las decisiones del centro. El 55% observa que la dirección

mantiene el liderazgo. El 55% dice que siempre hay integración. El 50% siente que a veces todas las decisiones conllevan una carga de valores.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 29: Resultado de la encuesta a estudiantes

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

Orden	Está encargado de:	CA		A		D		CD	
		f	%	F	%	f	%	f	%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	9	45	3	15	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	4	20	9	45	4	20	3	15

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes el 40% dice que está de acuerdo con esta aseveración. El 45% dice que siempre las autoridades toman las decisiones. El 45% esta de acuerdo con el liderazgo conductual de las autoridades. El 40% dice estar en desacuerdo con las ideas que se llevan a cabo en las aulas. El 40% dice que las clases se llevan bajo un mismo parámetro para todos. El 35% asegura estar completamente en desacuerdo con que los profesores inician las clases con frases de valores. El 40% dice estar en desacuerdo, que no se proponen ideas nuevas en el aula. El 30% está completamente de acuerdo con que las clases son variadas. El 55% dice que no está completamente en desacuerdo con el poco interés de los profesores por sus problemas. El 40% está completamente de acuerdo y el 40% de acuerdo que en el salón de clases les dejan expresar sus ideas. Los mismos resultados arroja la siguiente cuestión cuando dicen que el profesor determina que es lo que se hace. El 45% dice que se realizan trabajos en equipo. El 45% está de acuerdo con que los profesores apoyan el trabajo de gestión de las autoridades. El 45% está de acuerdo con que los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De la encuesta a padres de familia

Tabla 30: Encuesta a padres de familia

Orden	Están encargados de:	Si		No	
		F	%	f	%
1.	La misión y la visión es conocida por todos.	12	80	3	20
2.	La misión y la visión están apegadas a la realidad ecuatoriana	11	73	4	27
3.	La misión y la visión promueven el liderazgo	14	93	1	7
4.	La administración de la institución busca el liderazgo	11	73	3	20
5.	La institución busca la inserción de todos sus miembros	12	80	1	7
6.	La institución sabe delegar funciones	9	60	5	33
7.	La institución gestiona sus recursos	9	60	5	33
8.	La institución ha evolucionado desde su creación	11	73	4	27
9.	La institución maneja los conceptos de gestión del talento humano y liderazgo educacional	11	73	2	13
10.	El centro educativo evalúa constantemente su administración	7	47	8	53
11.	Los cambios en la institución se lo hace en base a méritos	10	67	5	33
12.	La administración motiva a sus miembros	8	53	7	47
13.	Los valores son eje transversal en el funcionamiento de la institución	12	80	3	20
14.	La aplicación de valores mejora la convivencia	13	87	2	13
15.	La aplicación de valores mejora el nivel académico	13	87	2	13
16.	Los valores en la institución marcan situaciones comportamentales	15	100	0	0

FUENTE: Encuestas

Elaborada por Mayra Morales

En las encuestas realizadas a los padres de familia, cabe señalar que hay preguntas que no contestan. La encuesta de averigua sobre la misión y la visión institucionales, el 80% las conoce, el 73% asegura que se apegan a la realidad ecuatoriana, y el 93% dice que si se desarrolla el liderazgo con estas. El 93% asegura que la institución busca el liderazgo. El 80% dice que se la institución es incluyente. El 60% dice que la institución sabe delegar funciones y gestiona sus recursos. El centro

educativo ha evolucionado desde sus inicios lo confirman el 73%. Para los padres de familia un 73% afirma que la institución si maneja la gestión del talento humano y el liderazgo. Un 53% expresa que la institución no evalúa constantemente su administración. Con respecto a los méritos el 67% afirma que los cambios se los hace en base a estos. El 80% dice que los valores son el eje transversal en la institución. El 87% afirma que los valores mejoran la convivencia y el nivel académico. Por último los padres de familia en un 100% afirman que los valores marcan situaciones comportamentales de todos.

4.2.5. De las entrevistas a los directivos

Tabla 31: Entrevistas a los directivos

Nº	PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	100%	4	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	25%	1	75%	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	50%	2	50%	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	50%	3	50%	3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	50%	2	50%	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	75%	3	25%	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	50%	2	50%	2
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	25%	1	75%	3

FUENTE: Entrevistas

Elaborada por Mayra Morales

Los entrevistados se presentan renuentes a colaborar, con algo de escepticismo y miden sus respuestas, esperando no atacar a las autoridades con sus respuestas, de las mismas que se puede obtener resultados como, un 100% coincide en que la comunicación es una herramienta fundamental para el óptimo desempeño laboral en cualquiera de los niveles. Con respecto a las normas se repite el escenario, no conocen un manual o reglamento en donde se especifiquen las reglas de actuación dentro del colegio. Muchos coinciden con que el trabajo basado en valores, gestión y liderazgo promueven situaciones favorables para todos quienes son parte de la institución.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
1. Mala planeación estratégica, no se observan documentos oficiales, que permitan conocer el funcionamiento del centro escolar.	Poca preocupación por parte de las autoridades.	Poca de credibilidad institucional.
	Mala administración gerencial.	Pérdida de ganancias
	No existe un departamento que se encargue directamente de la tenencia y organización de estos documentos.	Desorganización y poco compromiso organizacional, causando ambigüedad en las órdenes dadas.
2. Falta de comunicación interna y externa de los diferentes estamentos educativos de la institución.	No existe una coordinación interna para manejar la comunicación.	Poca efectividad en el momento de transmitir mensajes y comunicados de interés colectivo.
	No se le ha dado la importancia necesaria al sistema de comunicación interno y externo de la institución.	Poco conocimiento y difusión de la actividades de la institución y de los personeros principales.
	Sistema deficiente de comunicación.	Pasan inadvertidas ciertas órdenes y disposiciones.
3. Falta de gestión y liderazgo administrativo.	Desconocimientos gerenciales.	Entidad desorganizada y sin guía permanente.
	Conflictos de intereses personales.	Pérdida de la noción de la realidad, por ende incumplimiento de objetivos y metas.
	Falta de evaluación continua a los procesos llevados a cabo.	No se elevan los estándares de perfeccionamiento por lo tanto no hay crecimiento productivo

5. DISCUSIÓN

La situación actual de la educación en el país, se circunscribe a problemas específicos como la falta de inversión; la falta de correlación de los contenidos de estudio con la realidad en que se desarrollan los centros educativos; la innegable situación profesional de los maestros; la falta de cooperación de las familias al proceso, la deserción escolar, el analfabetismo (que intenta fallidamente ser erradicado) y entre tantos conflictos, se suma la falta de gestión y liderazgo de los centros educativos. De estos aspectos se van desprendiendo otros problemas difíciles de equiparar con el trabajo diario. Es evidente, que las soluciones a todos estos se los ha trabajado incansablemente, muchos estudiosos intentan dar fin a todas las inoperancias que se encuentran en el campo educativo.

Empero, el problema que persiste actual y sobre el que la literatura especializada ha quedado relegada es la gestión educativa, se asumen los puestos jerárquicos –sobre todo en la educación particular- por voluntades personales o por méritos experienciales. No se puede negar que por más que se intente sobrellevar esta situación todavía quedan sobre el tapete varios puntos neurálgicos que deben ser tratados con premura, si se quiere obtener soluciones inmediatas que permitan saborear el dulce sabor de la victoria.

Este trabajo de investigación se ha desarrollado en torno a la gestión, el liderazgo y los valores de la administración de un establecimiento educativo particular. Posiblemente, los problemas que se presentan en este centro, son dificultades que ya han sido resueltas por otros y han sido superadas; pero que, debido a la falta de formación y de información sobre el tema en el centro educativo Franz Schubert, (base de este trabajo), no han podido todavía ser solventados y se han acumulado a través de los años de funcionamiento.

Basado en lo anterior se puede explicitar que el establecimiento no cuenta con una serie de documentos legales internos y externos. Estipulando que la legalización de la institución queda en entre dicho, esto ha sido corroborado con las encuestas aplicadas. Es así que en la tabla 17 el 83% habla de no conocer el manual de normas de la institución. Cabe señalar que los documentos elaborados para la

recolección de información, develaron aspectos que muchas veces se pasan por alto viendo desde afuera el acontecer cotidiano del centro educativo.

El inmenso contenido cultural y educacional que ha envuelto a la institución le han hecho que se desenvuelva como las autoridades han creído pertinentes. Dejando aislados puntos estratégicos para convertirse en una institución competitiva y de calidad. No se puede negar que la acogida que tiene en el sector donde se desarrolla es muy buena, porque quienes trabajan ahí intentan en base a esfuerzo, constancia y entrega solventar la papeleta que les ha tocado cumplir y sacar a flote. Pero la administración a pesar de todo se encuentra en “ciernes”.

Después de las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se puede cotejar que existe una confrontación entre lo que piensan y entre lo que actúan. Por su parte, los directivos defienden sus posturas, mantienen su estatus, sin dejar tregua a la duda, pero al momento de confrontar las situaciones expresadas con la realidad, se encuentran los vacíos. Documentos inexistentes o creados al instante para realizar trámites legales, que en la práctica han sido archivados o han desaparecido por un mal manejo de administraciones pasadas.

Debido a un sinnúmero de malas prácticas o tal vez técnicas fallidas se van desprendiendo situaciones, sino alarmantes, si que pueden ser revertidas para lograr efectivizar la labor diaria. El proceso debe ir encaminado a mediar y conseguir cumplir con los objetivos planteados. De esta manera, el 67% de los entrevistados cuando se les pregunta acerca Se requiere, trabajo consuetudinario, pragmático y comprometido para determinar las falencias y en base a ellas seguir con una labor planificada y marcada por reglamentos y normas que permitan hallar respuestas claras y rápidas.

La administración no debe estar centralizada en una sola persona, como se podido ver en las encuestas y en las entrevistas, como se ve en la tabla 15 la organización de las tareas las realiza la dirección general del centro, la gestión y el liderazgo no pueden siempre ser manejadas por un solo ente regulador; por eso se debe abrir la posibilidad de crear grupos de decisión que gestionen de manera oportuna y eficiente toda esta comunidad educativa. Si se espera conseguir la excelencia académica, el desarrollo de los docentes, implementar el trabajo en equipo, vivenciar

la práctica de valores, hacer una institución participativa y dinámica, los cambios deben implementarse con una urgencia una planificación estratégica veraz y oportuna.

En el campo de la dicotomía maestro-alumno dentro de la institución se evidencia que la funcionalidad de esta, se da unas veces vertical y otras horizontalmente; los docentes y los estudiantes no se sienten respaldados y sienten que la motivación que el centro les proporciona es nula o no cubre sus reales necesidades, los estudiantes en un 45% asumen que las autoridades más hablan que lo que los escuchan; entonces toda esta actividad repercute en el proceso de enseñanza dentro del aula. Es así que un 60% de los docentes dice que a veces se estimula la investigación en las aulas escolares. El momento de dictar clases, se evidencia un panorama de emisores-receptores, el compromiso de cada uno de los actores es la delgada línea entre lo que se espera y lo que se desea. Las encuestas dejan clara la perspectiva, la institución precisa realizar cambios sustanciales en las insolvencias y fortalecer los puntos positivos. Cada uno desde sus posturas, esperan realizarse personal y profesionalmente.

El centro educativo, después de varios intentos fallidos por mejorar su gestión, esta ha quedado en una incipiente implementación de departamentos. Así se puede mencionar al departamento contable que tiene serios problemas de liquidez y solvencia, lo que repercute al momento de cancelar los haberes al personal que labora para la institución. El mismo departamento tiene problemas en los periodos de adquisiciones, aplazando muchas veces compras necesarias como implementos de laboratorios, material didáctico moderno, o tecnología de punta para el campo educativo. La situación financiera de la institución es uno de los puntos más débiles. El mejoramiento de este departamento permitiría a la organización elaborar presupuestos de forma óptima, con lo que los pagos de sueldos y salarios se cumplan puntualmente; este departamento reorganizado recabaría la información oportunamente para evitar los problemas antes mencionados. El conflicto que se origina de la contabilidad de la institución marca una brecha entre los usuarios del servicio educativo y los administradores del mismo.

El sector pedagógico de la institución se ve afectado directa e indirectamente con la situación económica del plantel. Los estudiantes en las encuestas expresan que falta innovación en el aula; por su lado los maestros aseguran que la investigación no es

un punto neurálgico, entendiéndose que la falta de recursos ha hecho que las actividades no se desarrollen.

Entre tantos sectores y estamentos que confluyen dentro del centro educativo la tónica es la misma, siempre se sienten inconformidades, a pesar de todo esto se rescata la práctica de valores, la mayoría de los encuestados visualizan que una educación alejada de los valores no puede dar resultados positivos. Por lo tanto, si los valores marcan situaciones de perfeccionamiento, el plantel no puede estar alejado de su práctica y su empoderamiento. Casi todos los encuestados y entrevistados hacen referencia al uso de valores dentro del aula y de la institución en general.

Como lo anotan varios autores, la globalización va envolviendo a todos los sectores, las barreras eliminadas de la información van dando fin a las fronteras geográficas y etnográficas, la aldea de global de McLuhan, se va imponiendo, pero así como se globaliza la información, el conocimiento, también se globaliza la pobreza, la economía subterránea, la criminalidad, la marginalidad, y las “Sociedades Incluyentes” de las que tanto se pregona, se vuelven al mismo tiempo en excluyentes; es ahí en donde la educación basada en valores entra a jugar un papel preponderante.

La institución no está alejada de la práctica de valores, su *slogan* es “CRECER CON AMOR”, de aquí en adelante su trabajo se ha desarrollado intentando en todo momento su rescate, vivenciando que la situación se mejora indiscutiblemente gracias a la solidaridad, el respeto, la interacción. Tanto directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, en las encuestas expresan que la práctica y el fomento de los valores se traducen como una forma amplia de vivir mejor y de conseguir objetivos y metas.

Basados en la experiencia y en la forma de vivir de cada uno de los integrantes del colegio, se busca permanentemente, socializar y evidenciar que la búsqueda de una sociedad igualitaria se la puede conseguir, trabajando arduamente en este campo. Las estimaciones de que el colegio goza de un amplio sistema de valores se lo puede ver en momentos específicos, cuando la situación lo amerita todos se vuelcan

su interés en ayudar, propendiendo siempre a que los problemas se mejoren y sean parte consustancial de una forma de vivir adecuada.

Sin lugar a dudas, saber gestionar el liderazgo y los valores dentro de una institución educativa, siempre conlleva una responsabilidad mucho más grande que simplemente abrir las puertas cada mañana, para que ingresen maestros y estudiantes. Implica el sentir que el trabajo desarrollado es una lucha diaria en contra de problemas y conflictos. Implica ayudar a solucionar problemas, implica hacer más productiva la labor. No se puede esperar que otros hagan cuando quienes gestionan y administran el sistema interno del plantel por desconocimiento o por desorganización no lo pueden llevar a cabo. La actualidad, y la educación sobremanera exige que esta sea una compendio de resultados positivos y propositivos. La mejor manera de conseguirlo solo es a través del trabajo paulatino, secuencial, comprometido y evaluado.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El mejoramiento del grado de liderazgo en la institución, traerá consigo un progreso inseparable de la labor diaria dentro del centro de enseñanza. Todo con una planificación estratégica oportuna, puede menoscabar los puntos negativos de la institución. El trabajo de los distintos sectores puede verse afianzado, creando un ambiente propicio para cualquier proyecto social en lo posterior.
- Si la educación se encamina a fortalecer el sistema de valores de cualquier institución, entonces, hay que manejar de manera prolija este aspecto, viéndolo de forma positiva. Necesitando el trabajo en equipo de todos los estamentos. Al recalcar que el afianzamiento lo único que dará como resultado es lograr cambios estructurales y de trasfondo en la administración del centro educativo. Así, los valores al convertirse en un eje transversal permitirán una mejor vinculación con el medio.
- Para conseguir el ensamble funcional de la Institución, es inexcusable que no se llegue a una innovación de ciertos campos que se encuentran debilitados, logrando que esta nueva inserción realice cambios sustanciales. La adopción de las nuevas tecnologías es correlativa a la perfecta funcionalidad del centro. Por lo que se requiere activismo en la consecución de estas áreas.
- Si la comunicación en estos días es una herramienta clave para hacerse más competitivo para la sociedad, entonces la institución no puede dejar este campo a la deriva, debe apropiarse y establecer un claro sistema de comunicación que le permita manejar todas las áreas con prontitud y celeridad, esta interacción hará que la administración se apropie de todo lo que sucede a su alrededor.

Recomendaciones

- Se ha encontrado que es necesario realizar un trabajo más prolijo en lo que respecta al control y manejo de documentos legales de la institución, puesto que estos son los que acreditan y afianzan el trabajo y el desempeño diario.
- La valorización de el centro educativo se mide por la capacidad de gestión que esta lleve a cabo en bien de sus integrantes, por lo tanto, es necesario que se maneje la comunicación como una herramienta versátil, explotándola al máximo.
- Los departamentos son parte consustancial del proceso, por esta razón, se busca que la institución se vuelva más competitiva, sin dejar resquicios por donde pueda quedar sin amparo y desprotección la institución. El centro educativo, ante todo, deberá trabajar por el afianzamiento de sus departamentos de control de tal forma que ninguno de sus elementos quede desprotegido.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

*CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PARA LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO
FRANZ SCHUBERT*

2. Justificación

La institución educativa Franz Schubert tiene 18 años de funcionamiento, durante este período el centro educativo ha sufrido varias modificaciones desde su creación, por esta razón, desde sus cimientos ha intentado mejorar continuamente. En algunos aspectos ha logrado su cometido, aunque en otros se ha quedado estancada, no logrando establecerse competitivamente por completo.

Ante esta circunstancia se da este planteamiento de mejora, el mismo que propone reformar y perfeccionar la comunicación interna y externa de la institución con la creación del departamento de comunicación de la institución. Complementando a esta parte del proyecto se propone la implementación de una página Web institucional, la misma que contendrá links tanto informativos como organizativos, conformando una línea directa de comunicación generando un control del proceso socio-educativo de la institución.

Uno de los mayores problemas que presenta la Institución Educativa “Franz Schubert”, es el crecimiento ponderado de las barreras de la comunicación. Desde hace varios años se evidencian situaciones en donde no se puede establecer una comunicación clara y oportuna, acarreando un desfase de interacción entre todos sus miembros. Es evidente, que si se pudieran superar este y otro tipo de desacuerdos comunicacionales, la predisposición mejoraría ostensiblemente.

Así este proyecto se orienta a analizar la posibilidad, de incluir acertadamente la herramienta tecnológica a la educación, como un medio didáctico que ofrezca la posibilidad de enriquecer la escuela para transformarla en función de los diferentes

agentes educativos. La planificación y la página Web se constituirían en una base clara para mejorar la estructura curricular y administrativa de la misma.

Las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones hacen posible el acceso a una inmensa cantidad de información, a situaciones y mundos que sólo por este medio están al alcance del alumno y del profesor. “El acceso a redes de información es sin duda ventajoso para enriquecer desde el punto de vista informativo un ambiente que puede servir para aprender. En el extremo de la virtualidad, se presenta además una característica única: el alumno, en lugar de observar desde afuera, participa desde dentro. Estas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones también permiten una interactividad con la información a través de diversos lenguajes y medios sobre otras formas de presentación de la información. Por otra parte, la existencia de múltiples estilos de aprendizaje hace deseable la posibilidad de combinar una variedad de métodos, de modo que cada estilo encuentre una alternativa más eficaz, en lugar de enfrentar una metodología única e igual para todo el grupo, como en la clase presencial.” (Uson y Sarmiento, <http://www.banrepcultural.org/>)

La forma más propicia de garantizar un buen desarrollo institucional, es manejar óptimamente los recursos propios que posee la institución. Muy pocas veces se puede establecer una solución pronta a los problemas, es necesario vincularlos a la realidad educativa para poder mejorar la situación real y alcanzar la deseada. En este caso la comunicación traerían como fin el tener un centro educativo exitoso y confiable, en donde todos sus miembros hablan un mismo idioma dejando de lado individualidades y trabajando colectivamente para el bien común.

En esta perspectiva, se propone examinar el impacto del uso de los medios de comunicación en las rutas pedagógicas de los docentes y en los aprendizajes de los estudiantes. Una buena planificación estratégica en la constitución de los ambientes de aprendizaje y sus múltiples relaciones, presentará como resultado una institución estable y comprometida con el cambio social. Para estos dos propósitos, los equipos de investigación y reproducción de proyectos educativos-comunicativos deberán configurarse con la participación de maestros, estudiantes, comunidad, y expertos, pues las miradas de un solo lado siempre pecarán de sesgos y parcialidad. Por

tanto, todo el proyecto, tiene el claro sentido de buscar el bien común, debe velar porque su mensaje llegue y porque muestre un avance significativo.

Por medio de un sistema apropiado de comunicación, se pretende hacer conciencia y motivar a las personas de la organización, para que aporten al cambio estructural que, es el manejar bien todo el ámbito edu-comunicacional. La parte metodológica siempre dependerá de cuanto interés y premura pongan los primeros beneficiados.

El plan de comunicación que se intenta establecer para la institución Franz Schubert, es una propuesta de acciones comunicacionales, basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Hacer comunicación en la organización, se puede ver como un enfoque simplista, ya que se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional. Ya se ha comprobado que por si sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierte un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas. Por lo mismo hay que trabajarla desde un inicio concienzudamente.

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

3. Objetivos de la propuesta.

- Mejorar la comunicación institucional, con el fin de lograr una optimización del recurso económico, humano y social.
- Perfeccionar el sistema interno de valores de la institución, con el propósito de elevar el valor agregado que el centro brinda a los usuarios. Por medio de la implementación de los nuevos sistemas planteados.

- Comprender los fenómenos comunicacionales a nivel organizativo, para mejorar el funcionamiento integral de la institución.
- Establecer un sistema de comunicación óptimo entre todos los miembros de la institución, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y las relaciones interdepartamentales. A través de estrategias básicas de comunicación.
- Cambiar la cultura de la institución educativa a través de la creación una página Web con toda la información y los servicios que ofrece la institución. Con el fin de sentar las bases para un cambio cultural hacia el fomento de la economía de recursos en general.

4. Actividades

Las actividades a realizarse para la implementación del proyecto dentro de la institución será iniciar con la revisión de varios textos tanto virtuales como físicos, los mismos que permitirán establecer un marco referencial propicio para la elaboración del mismo. Con ayuda de varios textos y de proyectos previamente vinculados con el tema se podrá realizar un cotejo para escoger la mejor opción intentando optimizar la educación del centro.

Por lo tanto, se trabajará con el método experiencial, basándose en la experiencia previa, se intentará manejar los problemas comunicacionales que la institución presente, además se realizará una encuesta acerca de la comunicación institucional a profesores, padres de familia, estudiantes, personal administrativo. En relación con los resultados obtenidos se manejará la generación de soluciones, además se dará inicio al proyecto de la creación de la página Web de la institución. Tomando en cuenta que nos encontramos en un proceso de mejoramiento comunicacional, abriendo de esta manera espacios de comunicación entre todos los estamentos. La institución trabaja de una manera arcaica, sin modernizar muchos de sus departamentos, por lo tanto, la implementación de estos recursos podrían mermar el problema comunicacional que se vive hoy por hoy.

Se plantea que la Web contenga beneficios para los miembros de la institución, es decir, a más de ser un medio de comunicación también será una puerta para entablar un contacto directo con la sociedad global. Se propone que la Web cuente con una bolsa de trabajo formal e informal, un sistema de calificaciones y evaluaciones, un sistema de recaudación, un sistema de avisos y convocatorias para los padres de familia.

Todas estas actividades permitirán afianzar varios aspectos de la creación de del nuevo departamento de comunicación. Este departamento dentro de la institución dejará varios impactos, todos estos con arrojando resultados positivos. (Ver gráfico 5). Como impacto social se puede llegar a la inclusión generalizada de las personas en los beneficios de red. Reportando un mejoramiento de la calidad de vida a través de la dedicación de mayor tiempo a las actividades laborales, lo que sin duda creará fuentes de trabajo a más profesionales de distintas ramas, haciendo un uso adecuado de las nuevas tecnologías. En lo económico se llegará por medio de la eficiencia a la reducción de costos administrativos, a lo que se sumará un incremento de la competitividad logrando un mejor posicionamiento como centro educativo.

Esta propuesta permitirá a la institución una racionalización de recursos materiales, humanos y tecnológicos, a más la flexibilización y descentralización en la prestación de servicios darán como resultado del uso eficaz de nuevas tecnologías para la operación global de las transacciones y de los servicios. Obteniendo un mejoramiento operativo del control.

El proyecto pretende además lograr un impacto ambiental que favorezca a las actividades productivas, habrá una reducción en el uso del papel producto de la generalización de formatos transaccionales electrónicos, lo que redundará en importantes economías en la importación, uso y desecho de este material. Culturalmente se instaurará una conciencia colectiva con respecto a la importancia del acceso a los servicios electrónicos y los pertenecientes a la red. Se efectuará una alfabetización tecnológica para los sectores de la institución. Consiguiendo un aporte a la ventaja competitiva.

GRÁFICO 5 PRINCIPALES IMPACTOS DEL PROYECTO



Pirámide de Impactos con la aplicación del proyecto

Elaborado por Mayra Morales

Actividades

DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	FECHA
ETAPA DE PLANIFICACIÓN				
Contratación temporal de un director de proyectos	500.00	Comisión	Implementación adecuada del proyecto.	Nov-11
Revisar el funcionamiento interno de la institución		Comisión de departamentos	Mejoramiento de la planeación estratégica	Oct-11
Reorganización departamental		Comisión y departamentos	Eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.	Nov-11
Revisar departamentos y funciones.		Comisión y departamentos	Incremento de la productividad y la competitividad de los funcionarios.	Oct-11
ETAPA DE ELABORACIÓN DEL MATERIAL				
Elaboración de encuestas		Director de proyectos	Aplicación según necesidades.	Sept-11
Creación y afianzamiento de departamentos institucionales.		Comisión y coordinación pedagógica	Estabilidad y compromiso laboral en las relaciones.	Dic.11
Analizar los departamentos que existen.		Coordinación pedagógica y autoridades	Estimar posibles cambios organizacionales dentro de la institución educativa. Selección del personal por méritos.	Oct-11
ETAPA DE EJECUCIÓN				
Crear los departamentos de comunicación.		Dir. de proyectos y comisión	Mejoramiento de la comunicación interna y externa de los miembros.	Dic-11
DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	FECHA

ETAPA DE EJECUCIÓN				
Afianzar el departamento contable y financiero.		Dir. de proyectos y comisión y departamentos	Fortalecer la institución.	Oct-11
Crear el manual de instrucciones para el nuevo departamento		Coordinación pedagógica y Dir. de proyectos	Afianzamiento del trabajo y el compromiso de los integrantes del nuevo departamento.	
Contratación de un coordinador pedagógico.	500.00 x mes	Autoridades y Dir. de proyectos	Mejoramiento la situación de coordinación pedagógica dentro de la unidad educativa.	Sept-11
Adquisición de equipos de cómputo	3400.00	Autoridades y Dir. de proyectos	Implementación del departamento de comunicación e implementación de página WEB	Oct-11
Contratación de un diagramador y experto en sistemas.	300.00 x mes	Autoridades y Dir. de proyectos	Mejoramiento de la situación comunicativa.	Oct-11
Iniciar la implementación de la página Web.		Coordinación pedagógica	Reconocimiento y mejoramiento de la imagen institucional.	Nov-11
ETAPA DE EVALUACIÓN				
Determinar herramientas para la evaluación		Coordinación pedagógica	Corregir falencias del proceso.	Dic-11
Evaluación del proyecto		Autoridades y coordinación pedagógica	Descartar el mal uso de la comunicación dentro de la institución.	Dic-11 a Jun-12

5. Localización y cobertura espacial

La institución se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos, en el sector de la Armenia en Quito, este centro educativo atiende preferentemente a personas que viven en Conocoto y la Armenia. La institución se encuentra en un sitio privilegiado del Valle. La accesibilidad al centro es fácil. El centro educativo atiende a 273 estudiantes, cuenta con 32 maestros. El presente proyecto se implementará en beneficio de los departamentos de la Institución. La institución atiende a estudiantes de clase media, los mismos que a través del proyecto planteado, se irán sumando al sinnúmero de colegios que cuentan con este tipo de servicios.

La situación geográfica de la institución es privilegiada, las calles de acceso son adoquinadas, cuenta con líneas de buses que permiten a los estudiantes movilizarse con facilidad. Se encuentra cerca de la Policía de medio ambiente, lo que le permite mantener convenios educativos con la institución.

Geográficamente está ubicada en la Provincia de Pichincha, en el cantón Quito, en la parroquia de Conocoto, en el barrio la Armenia en la Calle Charles Darwin 269 y Luis Felipe Borja, el teléfono es (593) 022078130. La Institución funciona con el régimen Sierra, es una institución particular laica, está en la zona urbana. La jornada de trabajo es matutina, el tipo de educación es hispana.

6. Población Objetivo

Esta propuesta va encaminada a ayudar a todos los estamentos de la institución incluidos, padres de familia, profesores, autoridades, estudiantes. La población relativamente objetiva es: 273 estudiantes, 32 profesores, 6 del cuerpo directivo, administrativo y de servicio. Contemplando también a los padres de familia que se beneficiarán indirectamente de las mejoras implementadas dentro de la institución.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

Recursos

Recursos	Descripción	Cantidad	Costo
Humanos	Director de proyectos	1	500.00 + bonificaciones
	Coordinador pedagógico	1	500.00 + bonificaciones
	Diagramador	1	300.00
	Fotógrafo	1	100.00
	Docentes	4	-
	Consejo editorial	3	-
	Directivos	2	-
	Estudiantes	14	-
Tecnológicos	Computador de escritorio	1	1000.00
	Banda ancha de internet		100.00
Materiales	Encuestas impresas	50	
	Infraestructura		-
	Centro de informática	1	-
	Computadores personales	6	2400.00
	Proyectores	2	2000.00
	Servicio de internet	ilimitado	-
Físicos	Aulas especiales	2	-
	Laboratorio de informática	1	-
Económicos	Pensiones		
	Actividades especiales		
Organizacionales	Departamento de contabilidad		
	Rectorado		
	Vicerrectorado		
	Coordinación pedagógica		

8. Presupuesto para la creación del departamento de comunicación

Unidad Educativa Franz Schubert
La Armenia

	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	Total
Personal													
Salarios, sueldos	1.000	1.400	1.400	1.000	500	500	500	500	500	500	500	500	8.800
Aporte patronal	121,71	170,1	170,1	121,5	60,75	60,75	60,75	60,75	60,75	60,75	60,75	60,75	1.069,41
Comisiones y bonificaciones	300	300	300	300	0								1.200
Décimo tercer sueldo				333,33									333,33
Décimo cuarto sueldo												500	500
Total personal	1421,71	1870,10	1870,10	1754,83	560,75	560,75	560,75	560,75	560,75	560,75	560,75	1060,75	11.903
Creación del departamento													
Elaboración de encuestas	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Anuncios en Web	300	300	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900
Marketing directo	120	120	120	120	0								480
Adquisiciones	0	2.400,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.400,00
Total	520	2820	420	120	0	0	0	0	0	0	0	0	3.880,00
Otros													
Teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200,00
Equipo informático/oficina	400	300	300	0	0								1,000.00
Internet	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Total de otros	600	500	500	200	200	200	200	200	200	200	200	200	3.400
TOTAL	2541,71	5.190,10	2.790,10	2.074,83	760,75	760,75	760,75	760,75	760,75	760,75	760,75	1260,75	19.182,74

9. Cronograma

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FECHA	2011				2012					
		Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
PLANIFICACIÓN											
Contratación temporal de un director de proyectos.											
Revisar el funcionamiento interno de la institución.											
Reorganización departamental.											
Revisar departamentos y funciones.											
ELABORACIÓN DEL MATERIAL DE APOYO											
Elaboración de encuestas											
Creación y afianzamiento de departamentos institucionales.											
Analizar los departamentos que existen.											
EJECUCIÓN											
Crear los departamentos de comunicación.											
Afianzar el departamento contable y financiero.											
Crear el manual de instrucciones para el nuevo departamento											
Establecer prioridades para la construcción de nuevos departamentos.											
Contratación de un coordinador pedagógico.											
Contratación de un diagramador y experto en sistemas.											
Iniciar la implementación de la página Web.											
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA											
Determinar herramientas para la evaluación											
Evaluación del proyecto											

8. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, Santiago, (2004) [En línea] *La gestión administrativa en los centros educativos privados* www.monografias.com
- Aponte, Eustiquio, 2009 [En línea] *Liderazgo educativo* <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo>
- Bocanegra; González O.; Fundora; Reyes [En línea] www.monografias.com *Comunicación Educativa* Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas
- blogvecindad.com/mini-guia-para-el-diseno-de-una-revista/ *Mini guía para el diseño de una Revista | Blog Vecindad Gráfica*
- Cabrera, Sergio [En línea] www.wix.com/-Como-Hacer-Web-Gratis *Como Hacer una Página Web - Haz tu Página Web Paso a Paso.*
- CIDTUR 2004 [En línea] *Directivos y líderes* <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion>
- Comocreartuweb.com [En línea] www.comocreartuweb.com *Como crear tu página web* www.leccionweb.org marzo, 2005
- Delors, Jacques (1994) [En línea] *La educación encierra un tesoro* www.teruv.com/wp-content/.../la_educacion_encierra_tesoro.pdf
- <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm> [En línea] *Cuadernos de Educación y Desarrollo*
- www.ecured.cu/.../La_comunicación_educativa_en_los_niños [En línea] *La comunicación educativa en los niños*
- Fuentes, Eduardo [En línea] *Liderazgo en el aula* <http://psicoeducacion.bligoo.com> entrada 15 de julio de 2011
- Frers, Cristina [En línea] *La gestión y la educación ambiental* www.internatura.org/estudios/informes/educacion_gestion_ambiental.html
- Hernández, Lázaro; y, Morales Carlos [En línea] www.monografias.com *Selección de lecturas de comunicación educativa* Cuba
- Kyber, [En línea] *La gestión operacional* www.kyber.cl
- Macha, Ruperto [En línea] www.monografias.com *La gerencia educativa eficaz* Perú 2006
- Márquez M., Laura [En línea] www.gestiopolis.com *La comunicación en las organizaciones*

- monografias.com [En línea] Los valores en le marco de la educación incluida <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/valores-marco-educacion> Entrada 6 de junio de 2011
- monografias.com [En línea] Los valores en el marco de la educación inclusiva www.monografias.com/trabajos-pdf4/valores
- Ortiz, Alexander [En línea] El liderazgo educacional un imperativo de la dirección de la escuela en la actualidad.
- Ortiz Alexander (2004) [En línea] Liderazgo pedagógico el arte de ser un maestro exitoso www.monografias.com
- Ortiz, Alexander (2009) [En línea] Manual para elaborar el modelo pedagógico de la institución educativa Edit. Antillas - Cuba
- Robalino, Magaly [En línea] Docentes protagonistas en los cambios educativos <http://www.cenaise.org.ec> Entrada 10 de julio de 2011
- Rojas Espinosa, María de Jesús [En línea] Usos y apropiaciones de las tecnologías de la información y comunicación en la formación del comunicador social, caso: universidad veracruzana www.eumed.net Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales
- Rojas L., Dante [En línea] Tecnología y gestión pedagógica <http://www.monografias.com/trabajos71/tecnologia-gestion-pedagogica-gerencial-administrativa>
- Ruiz, Guillermo [En línea] Gestión institucional: conceptos introductorios www.educ.ar
- Sánchez, Jorge [En línea] La diagramación de una revista drquitto.galeon.com/curso/diagramacion
- Sarmiento, H., y, Uson, A., Uso pedagógico de las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones en la escuela www.banrepcultural.org/blaavirtual/educacion
- Sarria, Jesús Alberto (2006) [En línea] El liderazgo escolar www.monografias.com/liderazgo-escolar
- Sierra Caballero, Francisco [En línea] El Objeto-Problema de la Comunicación Educativa - Diagnostico Académico y Prognosis Social 2005 www.wikilearning.com
- Valencia, Ana Cecilia [En línea] en La gestión pedagógica o la importancia de una gestión. www.latarea.com Revista Educación y Cultura

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
CENTRO DE POSTGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**ENCUESTA A SEÑORES Y SEÑORITAS
ESTUDIANTES**

TEMA

Gestión, valores y liderazgo dentro de la administración de la Unidad Educativa Franz Schubert en el período lectivo 2010 - 2011

OBJETIVO

Conocer el grado de liderazgo, de gestión y el sistema de valores que se manejan dentro de la administración del centro educativo “Franz Schubert”

Señores y señoritas estudiantes

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

DATOS GENERALES

Sexo: M _____ F _____

Edad: _____

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

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

APÉNDICE 2
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
CENTRO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS / GESTORES EDUCATIVOS

TEMA

Gestión, valores y liderazgo dentro de la administración de la Unidad Educativa Franz Schubert en el período lectivo 2010 - 2011

OBJETIVO

Conocer el grado de liderazgo, de gestión y el sistema de valores que se manejan dentro de la administración del centro educativo “Franz Schubert”

Sres. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

DATOS GENERALES

Sexo: M _____ F _____

Edad: _____

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

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

SI (____) NO (____)

7. La 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	Son:	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	Órganos	Si	No
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	Está encargado de:	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

APÉNDICE 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
CENTRO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A PROFESORES Y PROFESORAS

TEMA

Gestión, valores y liderazgo dentro de la administración de la Unidad Educativa Franz Schubert en el período lectivo 2010 - 2011

OBJETIVO

Conocer el grado de liderazgo, de gestión y el sistema de valores que se manejan dentro de la administración del centro educativo “Franz Schubert”

Señores (as) Profesores (as)

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

DATOS GENERALES

Sexo: M _____ F _____

Edad: _____

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

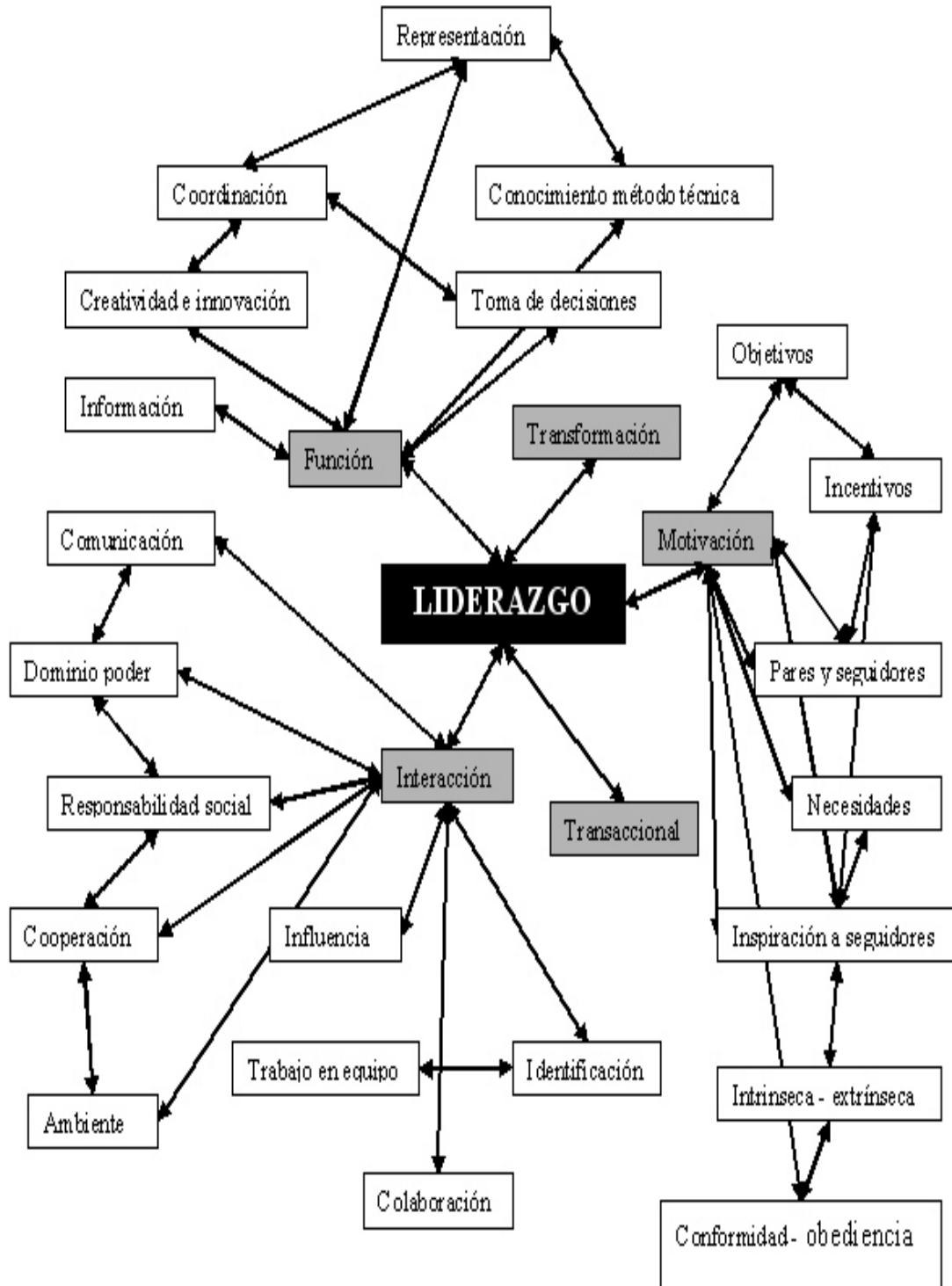
1. Tipo de establecimiento:

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

2. CUESTIONARIO

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

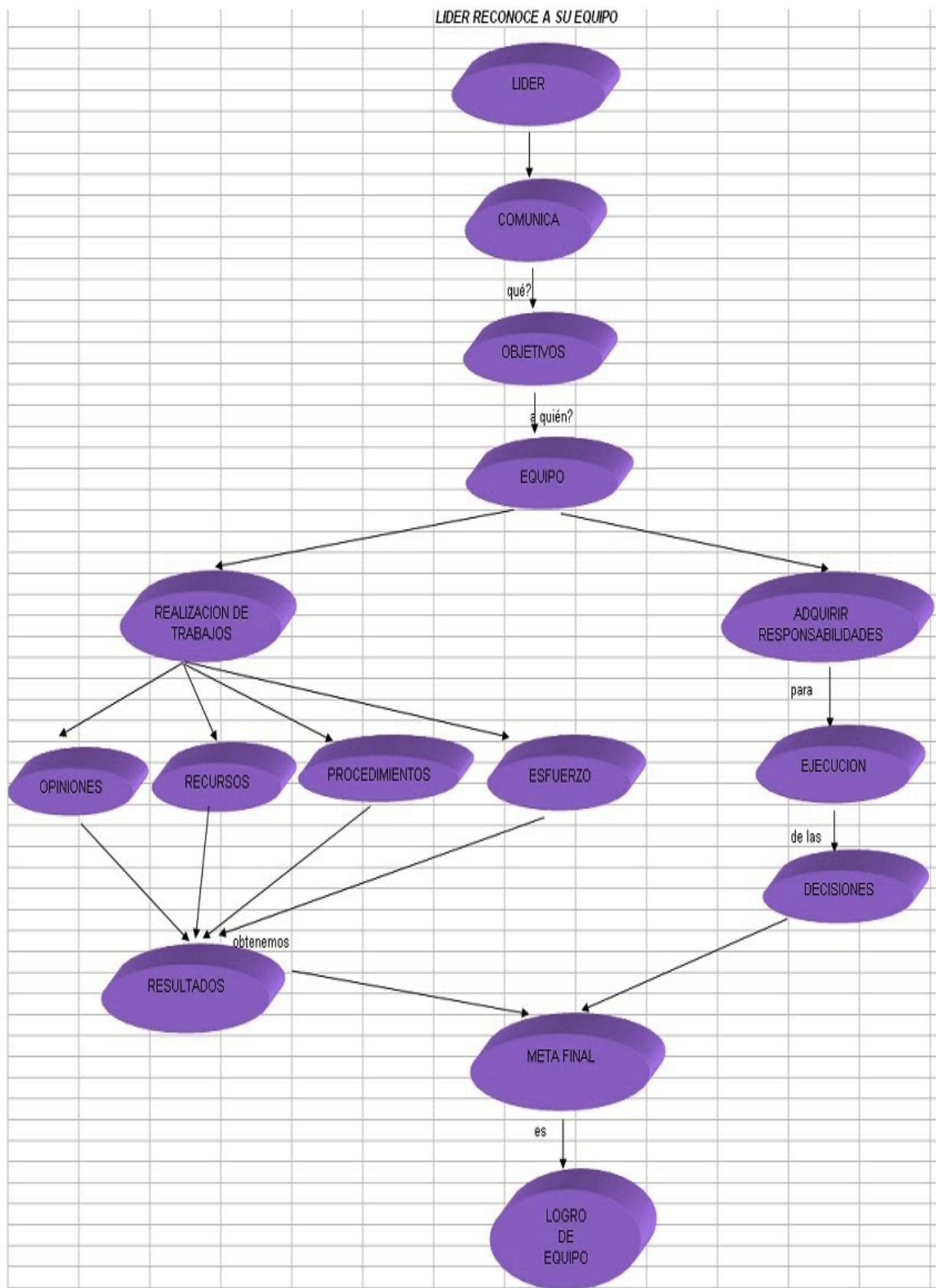
APÉNDICE 4 LIDERAZGO



<http://www.eumed.net/ce/2008b/sdba.JPG>

APENDICE 5

EL LIDER RECONOCE A SU EQUIPO



APÉNDICE 6

SISTEMA DE LIDERAZGO

SISTEMA DE LIDERAZGO



<http://psicologiasocialemergentes.blogspot.com/>