



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR NUEVE DE MAYO” DEL CANTON MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010-2011.

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

AUTOR:

Ing. Polo Cacao Tito Javier

DIRECTOR:

Mgs. Ruiz Ordoñez Richard

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2011

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Richard Ruiz Ordoñez

DIRECTORA 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 de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, 01 de febrero del 2012

DIRECTOR

AUTORÍA

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

Ing. Tito Javier Polo Cacao

0702896291

ACTA DE CESIÓN

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

Loja, 01 de febrero del 2012

Ing. Polo Cacao Tito Javier

0702896291

AGRADECIMIENTO

A lo largo del trayecto, de cumplir con esta responsabilidad que llena de satisfacción mi vida, algunas personas, han estado involucradas durante el merecedor beneficio, a quienes extiendo mis agradecimientos, puesto que sin su colaboración el proceso de investigación y culminación de esta tesis no hubiera tenido los resultados que he alcanzado, a todo el equipo de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi madre, familiares y amigos un millar de gracias por permitirme estar donde ahora estoy gustoso de haber alcanzado una meta.

Ing. Polo Cacao Tito Javier

DEDICATORIA

A mis familiares, amigos que por su apoyo me ayudaron a salir adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. A mis maestros gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles, a todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Ing. Polo Cacao Tito Javier

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

El presente documento tiene por objeto establecer las condiciones de colaboración para que El **Ing. Tito Javier Polo Cacao** estudiante de la **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA** en calidad de Tesista, realice su trabajo de investigación para la elaboración de la tesis “**GESTIÓN, LIDRAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO PARTICULAR MIXTO NUEVE DE MAYO DE LA CIUDAD DE MACHALA**”, para tal efecto, El **COLEGIO PARTICULAR MIXTO NUEVE DE MAYO** dirigido por la **LCDA. MARÍA EUGENIA VACA RODAS** en calidad de **RECTORA** permitirá el acceso a la investigación por parte del Tesista, el cual se compromete en utilizar la información y recursos que le faciliten de manera muy profesional.

El presente entrará en vigor en la fecha de su firma por las partes aquí mencionadas y regirá hasta el agotamiento de su objeto específico.

En señal de Conformidad y de aceptación firman la presente Acta.

Rectora.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
ACTA DE CESIÓN	III
AUTORÍA	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. METODOLGÍA	6
2.1. Participantes	6
2.2. Materiales e instrumentos	9
2.3. Métodos Y procedimientos	11
3. MARCO TEÓRICO.	12
3.1. La gestión.	12
3.1.2. Modelo.	13
3.1.3. Estrategia	13
3.1.4. Equipo de trabajo	14
3.1.5. Administración	14
3.1.6. La gestión educativa	16
3.1.6.1. Objetivos de la gestión educativa	17
3.1.6.2. Importancia de la gestión educativa	17
3.1.6.3. Factores que inciden en una mala gestión educativa	19
3.1.6.4. Tipos de gestión	20
3.1.6.4.1. Gestión tecnológica	20
3.1.6.4.2. Gestión social	20
3.1.6.4.3. Gestión de proyecto	20
3.1.6.4.4. Gestión de conocimiento	20
3.1.6.4.5. Gestión ambiente	20
3.1.6.4.6. Gestión estratégica	21
3.1.6.4.7. Gestión administrativo	21
3.1.6.4.8. Gestión gerencial	21
3.1.6.4.9. Gestión financiera	21
3.1.6.4.10. Gestión pública	21
3.1.6.5. Tipos gestión social de la educación.	21
3.1.6.5.1. La gestión directiva	22
3.1.6.5.2. Gestión pedagógica y académica	22
3.1.6.5.3. Gestión de clases	22
3.1.6.5.4. La gestión administrativa y financiera	22
3.1.6.5.5. La gestión de la comunidad o comunitaria	23
3.2. Liderazgo educacional.	23
3.2.1. Evolución histórica del liderazgo	24
3.2.2. Líder	24
3.2.3. Liderazgo	25
3.2.4. Cualidades de un líder	27
3.2.5. Conocimientos del líder	28
3.2.6. Importancia del liderazgo	28
3.2.7. El líder educacional	28
3.2.8. Tipos de liderazgos.	29
3.2.8.1. Líder autócrata	29
3.2.8.2. Líder participativo	29
3.2.8.3. Líder liberal	29
3.2.8.4. Líder autócrata	30
3.2.8.5. Líder emprendedor	30
3.2.8.6. Líder proactivo	30

3.2.8.7. Líder audaz	32
3.3. Diferencias entre directivo y líder.	32
3.3.1. Características del líder en contraste con el directivo administrador	32
3.3.2. Forma de trabajo de los directivos y líderes.	33
3.4. Los valores y la educación.	34
3.4.1. Los valores.	34
3.4.2. Características de los valores	35
3.4.2.1. Independientes e inmutables	35
3.4.2.2. Absolutos	35
3.4.2.3. Inagotables	35
3.4.2.4. Objetivos y verdaderos	35
3.4.2.5. Subjetivos	36
3.4.3. Clasificación de los valores.	36
3.4.3. Valores morales	36
3.4.3.2. Valores de ética.	36
3.4.3.3. Valores sociales.	37
3.4.4. Importancia de los valores.	37
4. DIAGNÓSTICO.	38
4.1. Los instrumento de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	38
4.1.1. El manual de organización.	38
4.1.2. El código de ética.	39
4.1.3. El Plan Estretegico.	40
4.1.4. El Plan Operativo Anual.	41
4.1.4.1 Fortalezas y debilidades.	47
4.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	41
4.1.6. Reglamento Interno.	42
4.2. La Estructura Organizativa De La Unidad Educativa.	42
4.2.1.1. Mision.	42
4.2.1.2. Vision	43
4.2.2. El Organigrama.	44
4.2.2.1. Orgánico Estructural del Colegio Particular “Nueve De Mayo”.	44
4.3. El clima Escolar y Convivencia con Valores.	45
4.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.	45
4.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.	45
4.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.	46
4.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.	46
4.4. Analisis del FODA	46
4.4.2. Oportunidades y Amenazas.	49
4.4.3. Matriz de Necesidades	50
4.4.4.1. Etapa de la aplicación del Método Exploratorio/Descriptivo	52
4.4.4.2. Etapa de la aplicación de la encuestas/entrevistas	52
4.5. Relatoria del proceso de aplicacion de los intrumentos de investigaciON.	52
5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	53
5.1. De la encuesta a Directivos	53
5.2. De la encuesta a Docentes	64
5.3. De la encuesta a Estudiantes	66
5.4. De la encuesta a padres de familia	68
5.5. De la entrevista a Directivos	69
5.6. Matriz de problemáticas	70
6. DISCUSIÓN	71
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	75
8. PROPUESTA DE MEJORA	77
8.1. Título de la propuesta	77
8.2. Justificación	77
8.3. Objetivos de la propuesta	79
8.4. Actividades	79
8.4.1. Líder participativo	83
8.4.2. Generalidades del Liderazgo	83
8.4.3. Importancia del Liderazgo Participativo	84
8.4.4. Técnicas Del Liderazgo participativo	84
8.4.4.1. La Técnica Coaching	84

8.4.4.2. La Técnica Coaching en las instituciones educativas	85
8.4.4.3. ¿En que consiste?	85
8.4.4.4. Método de participación	86
8.5. Localización y cobertura espacial	92
8.6. Población objetivo	92
8.7. Sostenibilidad de la Propuesta	93
8.8. Presupuesto	94
8.9. Cronograma	95
9. BIBLIOGRAFÍA	96
10. APÉNDICES	98

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación tiene su cumplimiento en la institución seleccionada ya que además de proponer un plan de mejora en la gestión de liderazgo basada en valores se dota de una herramienta que favorezca el clima organizacional del Colegio Particular Mixto Nueve de Mayo.

Todo el proceso de la investigación se dio de forma descriptiva, para la obtención de la información se utilizaron algunas técnicas como las entrevistas, encuestas para indagar la situación en la que se gestiona la organización y también conocer el clima escolar, en otras palabras el presente trabajo se lo realiza con el afán de fomentar el liderazgo participativo que permite generar ambientes propicios en la administración del centro, para fortalecer el trabajo por parte de los directivos, de ir caracterizando un clima escolar donde los alumnos se sientan satisfechos dentro del marco educativo que brinda la institución.

Se evidencia indicadores en un nivel alto en cuanto a la participación por parte de sus actores educativos, factor que tiene su incidencia gracias a que aportación de este trabajo de investigación.

Todo lo expuesto anteriormente permite diseñar un modelo de gestión que admite experimentar mejoras en la organización, percibir intención institucional que estimule de forma visible los resultados mediante las estrategias de liderazgo que canalicen las soluciones a los problemas.

El trabajo de investigación en base a los resultados obtenidos favorece a los actores educativos de este plantel, al trabajo en equipo, ya que fortalece los valores en la gestión administrativa fundamentada en un liderazgo proactivo, participativo transformando viejos paradigmas del modelo de gestión en un nuevo modelo.

Finalmente este trabajo aportará con un buen nivel de motivación, modificando las actitudes negativas por actitudes positivas, y sobre todo dentro del marco de la democracia, el respeto, la responsabilidad, que permitirán mantener el objetivo en bien de toda la institución y sus actores e involucrados.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el liderazgo en la educación establece varios factores elementales, implicando métodos para el desarrollo de una educación de calidad, desde aquí se enmarca la importancia inmensurable de apoyar a los directivos de las instituciones educativas partiendo de varios puntos de vista uno de que no se aplican nuevas practicas y otro la causa del bajo rendimiento en los docentes en la institución. Es una gran responsabilidad que recae en los directores de las instituciones educativas, emplazándoles ejercer un liderazgo decisivo, para convertir su institución en una organización de calidad, basándose en valores, no perdiendo de vista los problemas que se está viviendo hoy en día la educación. El directivo esta comprometido en romper viejos paradigmas.

Es necesario que los directivos de los centros educativos para acreditar calidad, deban analizar las prácticas educativas más adecuadas en función de sus finalidades y expectativas con la institución que dirigen. A partir de esta fase analítica se priorizan las propuestas desde una perspectiva más pedagógica con soluciones adecuadas, para mejorar el funcionamiento de la institución a la que se deben.

Un punto de vista importante a tomar en cuenta es que se debe lograr poner en marcha nuevas metodologías que permitan diagnosticar la eficacia de los métodos que se utilizaron como una tarea que se debe llevar hasta alcanzar cumplir los objetivos, las expectativas de la institución, y en base a los resultados, cambiar las acciones, las practicas menos productivas.

Otro punto de vista que tenemos en cuenta antes de llevar a cabo este trabajo es que en varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de sus directivos por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque en la institución no consideran sus expectativas. Ahora desde este punto de vista si el hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución en particular con los del director o directivos, implica un menor rendimiento en su trabajo, y esto, sin duda, no favorece a la educación de los estudiantes.

En base a estos puntos de vistas, el objetivo general de este trabajo de investigación es estudiar, analizar la capacidad de gestión y liderazgo institucional compuesto en valores morales, sociales, éticos e institucionales para contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

Los objetivos específicos que fundamentan el desarrollo del trabajo de investigación son los siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Desde este momento no deben perderse de vista algunos factores importantes que se han planteado en los objetivos, ya que unas de las expectativas de la comunidad que rodea a la institución es ver como mejora la calidad y la calidez en la educación.

La administración en valores es básica y elemental para tener una educación de calidad, porque sin los valores no existe calidad de educación ni calidez en la prestación de servicios educativos a la comunidad. Por esta razón, puntualizo que la gestión basada en valores es muy importante en la educación.

Por lo tanto innovar va mucho más allá de la creación de una nueva idea, se necesita de todo un trabajo de investigación para identificar, evaluar, reconocer y difundir soluciones educativas que contribuyen a la consecución de los objetivos del Plan de Educación de la institución y así contribuir al fortalecimiento de la misma.

El presente trabajo de investigación cuenta con toda la disponibilidad del autor, aspecto que se toma en cuenta para poder llevar adelante el desarrollo de esta investigación en cuanto a la gestión que se lleva a cabo en el Colegio Particular Mixto “Nueve de Mayo” de la ciudad de Machala, teniendo en cuenta una proyección de ejecución desde Enero a Noviembre.

Por lo tanto considero la necesidad de realizar una investigación seria, respetuosa y oportuna, de lo contrario se seguirán generando limitaciones en la gestión de la institución que desfavorece a los (as) estudiantes y comunidad que le rodea.

Esta investigación integra un proyecto de observación, diagnóstico que se emplaza a la ejecución de dos instancias; la primera instancia realizar una observación y análisis objetivo acerca de los impedimentos a la gestión de calidad.

Bajo esta premisa y análisis surge el presente trabajo investigativo titulado **“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO PARTICULAR MIXTO NUEVE DE MAYO DE LA CIUDAD DE MACHALA”**, que proyecta convertirse en una alternativa para modificar el enfoque de la gestión institucional.

Es importante que este proyecto se convierta en un plan dinámico, flexible, integrador de todas las acciones, accesible a la realidad de la Institución, tomando en cuenta la realidad actual del país y el nuevo paradigma de la nueva Constitución Política del Estado, que inicia un proceso de transformación en la educación, con el ideal de mejorar los estándares de vida de nuestra juventud y población en general.

La perspectiva de realizar el presente trabajo de investigación es posible gracias al acceso a la información bajo el consentimiento de las autoridades del Colegio Particular Mixto “Nueve De Mayo”, además que el trabajo de investigación propuesto es totalmente factible dado a los siguientes aspectos que detallo a continuación:

En cuanto a los recursos humanos cuento con la disponibilidad de tiempo y con los conocimientos adquiridos por la Universidad Particular de Loja, además de mi compromiso para realizar todas las etapas de la investigación. Para la realización del presente trabajo cuento con los recursos técnicos ya que tengo a disponibilidad todos los elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo de investigación. Dispongo de todos los recursos tecnológicos que se necesita, al no pertenecer estos a ningún tercero puedo hacer uso de forma independiente y espontánea de los recursos sin ninguna restricción económica ni temporal.

Los beneficiarios en este proyecto de investigación será el Colegio Particular Mixto Nueve De Mayo, donde sus actores educativos son:

En primer lugar los estudiantes que son la razón de las instituciones educativas. Los padres de familia que son los veedores de todo el proceso educativo de sus representados. Los docentes ellos son los pilares que dan fortaleza a la institución ya que del esfuerzo que estos entreguen dependerá el crecimiento de la institución, además serán la fuente importante de información en este trabajo de investigación. La comunidad machaleña en general.

Gracias al consentimiento de las autoridades que dieron lugar a este trabajo se denota que les representa un factor de suma importancia, contar con un personal directivo y docente efectivo, capaz de mantener un rendimiento eficiente a través de la conducción eficaz de sus acciones en la organización, por ello, surge la necesidad de realizar este trabajo de investigación, que se espera funcione como modelo de gestión de liderazgo basado en valores.

2. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El Colegio Técnico Particular “Nueve de Mayo” esta ubicado en la Provincia de El Oro con su edificio en la ciudad de Machala en la dirección Tarqui 1117 e/ Marcel Laniado y Kléber Franco. El sostenimiento es particular, y trabaja con los ciclos de Educación Básica (octavo y noveno año) y el ciclo de Bachillerato Técnico prestaciones para el bien de la comunidad que le rodea, la institución contiene tres aulas que totalizan un espacio de 60 mts², pintadas, fluorescentes instaladas, luz de 120 v. Un acondicionador de aire 18 BTU en cada aula, baterías sanitarias y cafetería.

Para el área administrativa la institución cuenta con un espacio total de 90 mts², pintados, con acondicionadores de aire, luz de 120 v. con los departamentos de: Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría, Inspección general, Colecturía, Orientación vocacional y Estadística.

Para la prestación de servicios a la comunidad estudiantil y docente la institución tiene es su infraestructura Laboratorio de computación, Laboratorio de internet, Salón auditorium, Servicio de biblioteca, Bares, Baterías sanitarias, Red de agua potable y cisterna, Energía eléctrica, Telefonía, Alcantarillado, Áreas de descanso, y el Departamento del DOBE.

Dentro del factor Humano la institución cuenta con: 14 docentes contratados, 15 Personas para el trabajo administrativo, 6 personas en el área de servicios un numero de 96 estudiantes respectivamente en este terreno donde más deben emplearse los medios técnicos actualizados y capaces de mejorar la calidad de la enseñanza. Debemos tener en cuenta que, enseñar el uso adecuado de las computadoras e Internet puede generar una educación de calidad en nuestros niño y así ellos puedan acceder al saber más actualizado y también para que en un futuro

los estudiantes puedan participar en el proceso de producción de innovaciones antes de nivel básico y bachillerato.

“Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (Tamayo 1.999, P.114)

En base a esta concepción la población que se toma para el desarrollo del trabajo de investigación en el Colegio Particular Mixto Nueve De Mayo de la ciudad de Machala” esta representada por Los directivos como Rectora, Vicerrectora, Inspector general, personal docente, estudiantes del ciclo del bachillerato de la jornada matutina, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

CARGO DIRECTIVO	HOMBRES	MUJERES	EDAD	TOTAL
Rector/A	0	1	50	1
Vicerrector/A	0	1	20	1
Comisión Académica	3	2	40	5
Dobe	0	1	45	1
Inspector General	1	0	28	1
Directores de área	4	0	40	4
Total	8	5	40	13

Fuente: Secretaría

Elaboración: Autor

El personal directivo vela para que las actividades del centro se desarrollen de acuerdo a la misión y visión planteada, vela por el logro de los objetivos establecidos en el proyecto educativo del centro ya que en el ámbito de la gerencia o liderazgo educativo surgen una serie de situaciones que afectan a la administración, a los procesos pedagógicos, es por ello que deben garantizar el funcionamiento del centro educativo detectando sus debilidades y oportunidades para construir alternativas innovadoras que propicien el rescate a la misión institucional y favorecer la participación de la comunidad educativa y autoevaluar su gestión.

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

PROFESION	HOMBRES	MUJERES	EDAD	TOTAL
Licenciados CCEE	0	3	40	3
Ingenieros	3	0	35	3
Profesores	2	2	30	4
Tecnólogos	1	0	32	1
Analistas	3	0	35	3
Bachilleres	0	0	0	0
Total	8	4	40	14

Fuente: Secretaría

Elaboración: Autor

El personal docente como agente formador en la educación desempeña un rol importante en la enseñanza y en la investigación, por tal razón es importante el mejoramiento profesional para el desempeño de sus labores en las actividades dirigidas a ampliar y actualizar el conocimiento en pedagogía, perfeccionando destrezas relacionadas con el proceso de enseñanza – aprendizaje, de esta manera podrá impartir una cátedra en relación a su perfil que propicie situaciones motivadoras y una actitud profesional que ayude al aprendizaje de sus estudiantes, esta disposición del docente para ejercer sus funciones en forma apropiada, debe ser un punto de partida para los directivos de los centros educacionales.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS.

ADMINISTRATIVOS	SERVICIO	TOTAL
3	3	6

Fuente: Secretaría

Elaboración: Autor

El servicio de calidad en una institución debe fundamentarse en una filosofía de vida organizacional que se aplique en todos los aspectos institucionales y en el servicio al

cliente, es por tanto un aspecto a tomar muy en cuenta pues es parte de la imagen que proyecta la institución.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO EDAD Y CURSO

CURSO	HOMBRES	MUJERES	EDAD	TOTAL
Octavo de básica	10	8	11	18
Noveno de básica	8	9	12	17
Primero de bachillerato	10	11	14	21
Segundo de bachillerato	10	9	15	19
Tercero de Bachillerato	9	12	16	21
Total	47	49	14	96

Fuente: Secretaría

Elaboración: Autor

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO EDAD Y ESPECIALIDAD.

ESPECIALIDAD	HOMBRES	MUJERES	EDAD	TOTAL
Administración en sistemas	19	21	15	40

Fuente: Secretaría

Elaboración: Autor

Proporciona al estudiante una educación con conocimientos técnicos de la informática. Debemos tener en cuenta que, enseñar el uso adecuado de las computadoras e Internet genera una educación de calidad.

3.2. Materiales e instrumentos

Los métodos e instrumentos de investigación que se aplicaron en el proceso de la investigación son sistemáticos ya que permiten ordenar la actividad de una manera formal, lo cual genera el logro de los objetivos.

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo de investigación y el análisis

de las situaciones fueron:

Técnica De La Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (Sitio www.wikipedia.org/wiki/Encuesta) Consulta 10-may-2011.

Este instrumento de investigación es aplicado a los directivos con fines de investigación, a los docentes, estudiantes con el objetivo de recabar opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO COLEGIO TÉCNICO PARTICULAR “NUEVE DE MAYO”. En si conocer sus criterios y opiniones respecto a la gestión que actualmente se aplica en esta institución educativa, así como la posibilidad de ejecutar una propuesta alternativa.

Técnica de la entrevista:

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, en este caso de investigación. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. (Sitio www.wikipedia.org/wiki/Encuesta) Consulta 10-may-2011.

Será aplicada a las autoridades y directivos del Colegio Técnico Particular “Nueve de Mayo” con el objetivo de conocer sus criterios y opiniones relacionadas al modelo de gestión administrativa y académica que actualmente ejecutan, y de esta manera fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de innovación para la

gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo, se realizará la entrevista individualmente a cada directivo con el propósito de auscultar el interés por cada una de las partes entrevistadas, ante la posibilidad de ejecutar una propuesta alternativa de gestión institucional.

Como paso previo a la determinación de la población y muestra a estudiarse, es preciso identificar las unidades de investigación.

Recolección de la información

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
Docentes, Estudiantes, padres de familia	Encuesta
Autoridades y Directivos	Entrevista-Observación

Los datos obtenidos serán interpretados para identificar los factores inherentes al trabajo de investigación.

3.3. Métodos y procedimientos:

Los métodos utilizados para recoger, organizar, analizar, generalizar y presentar los resultados, y clasificación de los datos para dar con ideas claras sobre la investigación son los siguientes:

3.3.1. El método exploratorio:

Utilizado para examinar las situaciones de las cuales surge el problema.

3.3.2. Método lógico:

Este método nos permitirá partiendo desde los antecedentes, llegar a las consecuencias del problema objeto de estudio, permitiendo que los datos y hechos sean estructurados de manera lógica, desde lo más sencillo a lo más complejo con la aplicación de los instrumentos de investigación y la interpretación con el análisis lógico de los resultados.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La gestión.

3.1.1. Concepto. Al hablar de la gestión en todo su ámbito, diremos que es un gran conjunto, de trámites o acciones conducentes que llevamos a cabo, para resolver o solucionar un asunto.

Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto. (Peter Ferdinand Drucker 1909 – 2005)

La esencia de la gestión se basa en la firmeza para reaccionar debidamente frente cualquier tipo de situación que se pueda presentar en cualquier momento.

Asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros.

La gestión es un proceso que destaca elementos tales como: coordinación, dinamismo, conocimiento, esfuerzo, entorno y la relación con el proceso de planificación, como un elemento esencial. Las personas que llegan a convertirse en directivos son aquellos que comprenden por instinto que gestionar no consiste solamente en una serie de tareas mecánicas sino en un conjunto de interacciones humanas.

Puesto que sabemos que la gestión nos permite administrar situaciones, pretendo dirigirme al tema de la gestión educativa y su importancia en el ámbito educativo, desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión educativa se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de nuestro país examinado en el contexto de sus relaciones nacionales e internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa que los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada

nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma el principio de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en una sociedad democrática.

La primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en nuestro país, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos. O sea, somos autores de una historia inconclusa que continuamos escribiendo a lo largo de los años.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro.

3.1.2. Modelo.

Representación simplificada de alguna parte de la realidad (Chiavenato I, 2003, P.711)

3.1.3. Estrategia

Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerados y aprovechando las oportunidades que brindan o las debilidades que ofrece la contraparte. (Prieto 1999, P. 121).

3.1.4. Equipo de trabajo

Se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una tarea determinada.

3.1.5. Administración

El vocablo administración proviene del latín “Administratione”, que significa acción de administrar. Deriva de “ad” y “ministrare” que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el “hombre”. (CALERO PÉREZ, Mavilo, “Gestión Educativa” Edit. Abedul)

En consecuencia administrar, implica:

- Tomar decisiones
- Adecuar medios a fines
- Armonizar conductas humanas al servicio de la organización
- Actuar, en contacto inmediato, con la realidad social
- Supervisar
- Gerenciar

3.1.5.1. Objetivos de la administración

- El servicio satisfactorio a la comunidad, que implica: Igualdad en el tratamiento a los usuarios ante la ley y ante quienes la aplican. Oportunidad y cumplimiento de prestación de servicios de buena calidad. Mejoramiento

cuantitativo y cualitativo de las actividades.

- Responsabilidad en las actuaciones, superación de los problemas e intuición en la búsqueda de nuevos objetivos.
- mayor productividad, rentabilidad.

3.1.5.2. Principios generales de administración.

El industrial francés Henry Fayol impulsó la teoría moderna de la administración, formuló los 14 principios siguientes:

- División del trabajo.- Como organización, en función a los objetivos y necesidades de la institución.
- Realidad directa de autoridad y responsabilidad.- Esta última como consecuencia de la primera.
- Disciplina.- Entendida como respeto al reglamento de trabajo.
- Unidad de mando.- El organismo debe tener un solo jefe.
- Unidad de dirección.- Cada grupo de actividades diferenciadas debe tener un director y un plan.
- Subordinación del interés individual al general.- Cuando estos dos difieren el administrador debe reconciliarlos.
- Remuneración.- Deben ser justos y propiciar satisfacción para los trabajadores y para el empresario.
- Centralización.- de autoridad, para mantener la unidad de mando.

- Jerarquía o cadena de autoridad.- Desde los rangos mayores hasta los menores.
- Orden.- En la organización de las cosas y de las personas.
- Equidad.- Trato benévolo y justiciero de los administradores hacia sus subalternos.
- Estabilidad en la tenencia del cargo opuesto.- Siempre que cumpla los deberes con idoneidad.
- Iniciativa.- El administrador debe permitir a sus subalternos el ejercicio de las más sutiles satisfacciones que el hombre inteligente pueda experimentar.
- Espíritu de grupo.- Como materialización del ideal de “la unión hace la fuerza”. Promociona el trabajo en equipo.

Todo administrador, público o privado, debe conocer y practicarlos flexiblemente en razón de su realidad.

3.1.6. La gestión educativa

Esta radica en presentar un perfil coherente asentado en decisiones que le permitan a la institución educativa definir sus objetivos institucionales, sus prioridades, consiste en coordinar las acciones para extraer ventajas a futuro, realizar acciones donde se tomen a consideración las oportunidades y amenazas.

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca situaciones que se complementan simultáneamente: las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera. Una que es la parte administrativa (Gestión administrativa), otro lado lo académico (Gestión Académica), y por ultimo lo pedagógico siendo fundamental para el buen desarrollo en la calidad académica de una institución educativa.

Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control,

supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del Sector Educativo en bien de la comunidad, constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos.

3.1.6.1. Objetivos de la gestión educativa

- Identificar el problema (basándose en las necesidades documentadas).
- Determinar los requisitos de la solución y sus alternativas.
- Seleccionar alternativas de solución (entre las propuestas).
- Implantar las estrategias seleccionadas.
- Determinar la eficiencia de la realización.
- Revisar, cuando sea necesario, cualquiera de las etapas del proceso, como puntos de control parcial.

3.1.6.2. Importancia de la gestión educativa.

El tema de las dificultades de aprendizaje y de las necesidades educativas resulta siempre complejo, por otro lado, la facilidad o dificultad que un sujeto tenga para aprender, depende del enfoque pedagógico o modelo de atención que propicia una institución educativa.

Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (SCHMELKES, Sylvia Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, P. 34- 36)

Oficialmente se habla de dificultades de aprendizaje, pues es un tema, que necesita de reflexiones sobre la importancia de un trabajo responsable socialmente, Schmelkes en su reflexión sobre la calidad educativa se basa en la filosofía de la

calidad total; de un todo, es decir que comprende un proceso, ya que es un sistema el que se desea reconstruir para luego ponerlo en marcha y de esta manera contribuir a mejorar continuamente el servicio educativo, con el objetivo de constituir espacios escolares propicios para el desarrollo de la enseñanza.

Además, se necesita indagaciones específicas sobre el tema y que los maestros distingan y analicen el asunto en su trabajo cotidiano para avanzar en la comprensión de los fenómenos educativos, con miras a tener una mayor claridad sobre la pertinencia y factibilidad de las propuestas de intervención en la gestión educativa.

El primer requisito para poder empezar correctamente estudiar a fondo la calidad de la administración de la educación es rescatar la especificidad de la educación y la naturaleza propia de la calidad de educación. A pesar de que las instituciones educativas desempeñan muchas funciones diferentes, el foco de su acción es la educación, definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento social válido y cultural relevante para la ciudadanía.

La calidad en la educación logra definirse a partir de diversas perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas. Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La calidad política de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad.

La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos.

La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común. Esas perspectivas o dimensiones reflejan aspectos analíticamente diferenciables de un concepto comprensivo de calidad de educación, examinados a la luz del principio de totalidad.

La articulación dialéctica de las dimensiones citadas permite elaborar un concepto superador de calidad de la educación, según el cual la dimensión académica se encuentra subsumida por la dimensión política y la dimensión individual se encuentra estrechamente vinculada a la dimensión colectiva.

3.1.6.3. Factores que inciden en una mala gestión educativa

Son muchos los factores que pueden desencadenar un mal funcionamiento en la institución, provocando situaciones que frustren a los actores de la gestión y estas se traduzcan en acciones no fuera del contexto, entre muchos detallo los siguientes:

- Información pobre o inexacta del contexto.
- Insuficiente voluntad de las partes, sobre todo cuando se están afectando intereses personales.
- Indecisión o retraso en la forma de intervenir.
- Miedo a tomar medidas dirigidas a las causas y no en las manifestaciones de los conflictos.
- Insuficientes medidas estructurales.
- Poco interés en las opiniones de los actores y poco entendimiento del ejercicio del poder.
- Insuficiente coordinación de las acciones.
- Considerar las estrategias como definitivas, sin considerar la incertidumbre.
- Colaborar para agravar el conflicto y no para solucionarlo.
- Apoyar que uno de los actores "gane" sin considerar la negociación.

3.1.6.4. Tipos de gestión.

3.1.6.4.1. 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.

3.1.6.4.2. Gestión social

Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

3.1.6.4.3. Gestión de proyecto

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

3.1.6.4.4. Gestión de conocimiento

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

3.1.6.4.5. Gestión ambiente

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 inotrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

3.1.6.4.6. Gestión estratégica

Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

3.1.6.4.7. Gestión administrativo

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la institución. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

3.1.6.4.8. Gestión gerencial

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

3.1.6.4.9. Gestión financiera

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

3.1.6.4.10. Gestión pública

No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

3.1.6.5. Tipos gestión social de la educación.

En la Gestión educativa las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos en el ámbito institucional, la gestión educativa está constituiremos en cuatro áreas de gestión.

- Área de Gestión Directiva.

- Área de Gestión Pedagógica y Académica.
- Área de Gestión Administrativa y Financiera.
- Área de Gestión de la Comunidad o comunitaria.

3.1.6.5.1. La gestión directiva

Se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico la cultura institucional El clima El gobierno escolar Las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

El Rector y su equipo de gestión establecen, desarrollan y evalúan el trabajo general de su Institución con la gestión directiva tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

3.1.6.5.2. Gestión pedagógica y académica

Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, es el área de los procesos de diseño curricular prácticas pedagógicas institucionales.

3.1.6.5.3. Gestión de clases

Seguimiento académico enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional

3.1.6.5.4. La gestión administrativa y financiera

Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos los servicios el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

3.1.6.5.5. La gestión de la comunidad o comunitaria

Esta se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad que le rodea, tienen como objetivo vincular a la participación de los diferentes actores intra e inter institucionales, hacerlos partícipes en la convivencia e inclusión y prevención de riesgos, también hace referencia al modo con que la institución se vincula con las demandas y problemas del entorno y las estrategias que usa para el trabajo conjunto.

3.2. Liderazgo educacional

Las instituciones educativas de ayer no son las mismas a las de esta época, en la mayoría de los casos, actualmente requieren ser bien administradas para poder sobrevivir y operar en forma eficiente, siguiendo una visión y misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico educacional.

En los próximos años, brindar un excelente servicio al cliente determinará el éxito de toda institución educativa. Por otro lado, debemos avanzar en forma decidida en el desarrollo de gestión de calidad, existen diversas razones para sugerir un programa de mejoramiento de la calidad en la educación, que varían en función de las necesidades de la comunidad que le rodea y su contexto.

El futuro está en manos de la juventud -decía un pensador español-, pero la juventud está en manos de quien la forme".(Julio Cesar Solórzano Contreras - Teresa Edith Cubas Moreno) Sitio (<http://evaluadoresacreditadores.blogspot.com/2010/02/el-liderazgo-educativo-debe-ser-un.html>)

La tarea educativa de hoy lleva implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre 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.

Los nuevos modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país, marcan un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula.

Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa, para entender un mas a fondo esto definiremos algunos conceptos.

3.2.1. Evolución histórica del liderazgo

Durante la grande depresión frente a situaciones difíciles en la economía antes de la segunda guerra mundial, los pueblos de América necesitaban que alguien les hiciera recordar su confianza y le proporcionara un método para combatir la crisis económica a la que se enfrentaban. Frankiln Rooselvet, se convirtió en su líder para cumplir estas tareas. Del mismo modo, los líderes actuales, han tomado sus lugares para dirigir los valores e ideas hacia el logro de metas comunes.

Quienes laboran en organizaciones empresariales también tienen necesidad de líderes, individuos fundamentales para guiar los esfuerzos de los grupos de trabajadores hacia el propósito de las mismas. Puede ser que los objetivos no sean tan difíciles de alcanzar como los nombrados anteriormente y que las acciones de los líderes no sean tan dramáticas, pero el desempeño eficaz de la función del líder es fundamental para la sobrevivencia de la institución.

3.2.2. Líder

Persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientadora (Sitio <http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADder>)

El líder es la persona que se compromete en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo de trabajo, de compañerismo, con un objetivo trazado.

El liderazgo no es unidireccional, sino que exige interacción constante en el grupo, por lo que debe de buscar los medios de cómo lograr que los demás participen de su conducción, y con el objeto de tener un panorama conceptual exponemos lo siguiente: No es difícil reconocer en un grupo las personas con actitud de líder, en otras palabras líder es: "es aquel que organiza, que empuja, que propone, que habla, que dice lo que hay que hacer, como y cuando.

Líder es aquel que sobresale en un grupo, el que se hace notar más". Cuando esa persona empieza a organizar alrededor de una idea, de un proyecto, de un conflicto social, ya toma el rol de líder en un campo específico. El líder campesino, estudiantil, juvenil, etc.

El líder tiene sus seguidores, gente que lo reconoce como tal y hacen lo que el sugiere, propone o impone. Los líderes verdaderos muestran a los colaboradores la forma de avanzar, tienen la capacidad emocional de vencer la duda y poseen la energía cuando otros están cansados, y son optimistas en las más duras circunstancias.

3.2.3. Liderazgo

*"Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".
(Chiavenato, Idalberto. Presidente del Instituto Chiavenato y consejero del CRA/SP, Idalberto Chiavenato es reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos)*

Liderazgo es el proceso de influencia al sentirse un líder motivado en las

situaciones, personas para lograr las metas deseadas y objetivos planteados para el beneficio de todos y de la institución educativa.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Existe otro concepto que afirma que el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En otras palabras, líder es: "aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre los demás para encauzar sus esfuerzos".

Ahora bien, pocos términos del Comportamiento Organizacional inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) Y si es o no diferente de la administración.

Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Los administradores tienen a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo – con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, específicamente cuando aparece la oportunidad que las recompensas son grandes.

Los administradores prefieren trabajar con la gente evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con la relación que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones.

Una buena administración trae orden y consistencia al formar planes formales y diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio.

Una persona puede asumir el papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; ni tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes.

El que una organización de a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que puedan dirigir con eficacia. Se encuentra que el liderazgo no autorizado – esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización – Es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

4.2.4. Cualidades de un líder

El buen líder requiere de carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

3.2.5. Conocimientos del líder

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

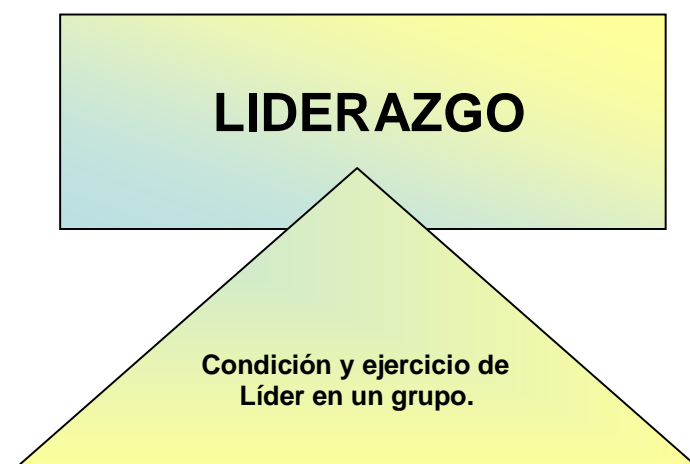
3.2.6. Importancia del liderazgo

La importancia del liderazgo es amplia, por lo que a continuación se presenta en forma de resumen:

- Es importante por ser un medio que permita la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

3.2.7. El líder educacional

Es aquella persona que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.



3.2.8. Tipos de liderazgos.

Los tipos de liderazgo derivan en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es uno solo, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes. Podríamos evaluar tres tipos de liderazgo o formas de autoridad:

3.2.8.1. Líder dictador

Se define un líder como dictador cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

3.2.8.2. Líder participativo

Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

3.2.8.3. Líder liberal

En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su

responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Aquí el líder delega las funciones a la comunidad y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. Un ejemplo se representa cuando en una oficina se necesita entregar urgente un informe, el jefe les solicita a sus empleados que tienen que realizar este trabajo y para eso tienen 2 días de plazo, no interesa como lo hagan la idea es que lo hagan bien y lo terminen a tiempo.

3.2.8.4. Líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Exactamente este tipo de liderazgo es el más radical, ya que es el modelo que da menor libertad a los trabajadores, El jefe es el que decide y se limita a ordenar a sus subordinados.

3.2.8.5. Líder emprendedor

Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Ser un líder emprendedor es un reto personal, que se dispone a realizar algo que tiene pensado hacer y lo realiza, tiene la capacidad y la iniciativa para dirigir.

3.2.8.6. Líder proactivo

Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Ser proactivo es implementar mejores estrategias y dar respuestas inmediatas e incluso anticiparse a las cosas, evitar que haya quejas e implementar mejoras constantemente con el fin de dar mejores servicios, por lo tanto un liderazgo proactivo significa estar a la cabeza de un equipo o proyecto siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidad, ser analista, y mejorar los procesos constantemente para dar un servicio de mayor calidad, no esperar a que te digan que hacer, preguntar que sigue, esperar a ver que falla, también toma las iniciativas necesarias que llevarán al proyecto a un éxito contundente.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia real y, como consecuencia de la energía que le imprimen, ese círculo se va ampliando cada vez más. Ser proactivo es ser responsable de nuestra vida. No culpar a las circunstancias, sino asumir nuestra conducta basada en valores. El hombre se distingue del animal por su capacidad de mirarse a sí mismo, por entender cuándo actuamos y por el poder de crear. Los proactivos centran su energía en aquello que pueden controlar y así aumentan su círculo de influencia.

Hay tres tipos de motivos que impulsan la acción humana, y que son irreductibles entre sí:

- 1) motivos extrínsecos, que motivan la acción desde fuera de la persona por medio de incentivos: por ejemplo, el dinero o la alabanza;
- 2) motivos intrínsecos, que motivan la acción desde dentro de la persona: por ejemplo, la satisfacción de un trabajo bien hecho, y
- 3) motivos trascendentes que motivan la acción desde dentro de la persona por razón de un beneficio para una persona externa: por ejemplo, la satisfacción de saber que la acción propia satisface las necesidades reales de otros.

Consideremos, por ejemplo, la acción de un vendedor que podría estar motivado simultáneamente hasta por tres motivos distintos: el motivo de ganar dinero con una venta (extrínseco); el motivo de estar haciendo algo que le gusta y que le supone un desafío (intrínseco), y el motivo de ayudar al cliente a resolver un problema (trascendente).

3.2.8.7. Líder audaz

Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva.

Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

3.3. Diferencias entre directivo y líder.

La personalidad de un directivo y un líder son muy diferentes, las metas de los directivos son consecuencias de las necesidades mientras que los líderes sobre las metas son activos en lugar de reactivos.

Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente o administrador. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

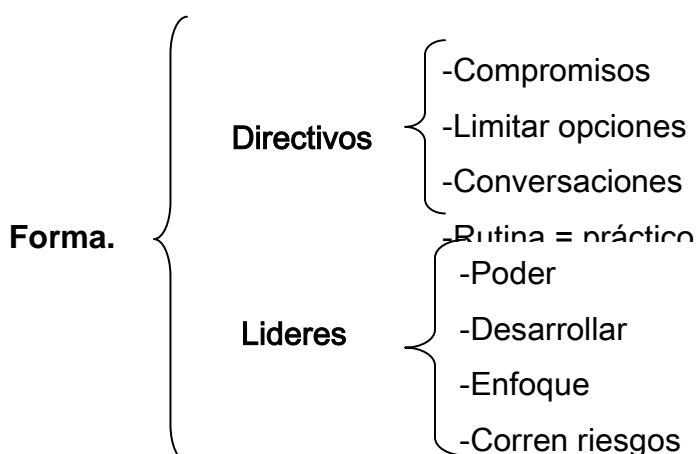
3.3.1. Características del líder en contraste con el directivo administrador

El directivo administrador	El líder
<ul style="list-style-type: none"> • Es conservador. • Es una copia. • Mantiene lo establecido. • Se concentra en estructuras y sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es innovador. • Es un original. • Desarrolla nuevos caminos. • Se concentra en las personas. • Inspira confianza.

<ul style="list-style-type: none"> • Controla. • Tiene una visión a corto plazo. • Pregunta cómo y dónde. • Sus objetivos son las utilidades. • Acepta el status. • Es un buen soldado. • Hace bien las cosas. • No va más allá de sus posibilidades. • Es equilibrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Su visión es conceptual. • Desafía lo establecido. • Es un desobediente en orden superior. • Hace lo que debe hacer. • Intenta lo imposible. • Es soñador.
--	---

Fuente: El autor

3.3.2. Forma de trabajo de los directivos y líderes



Fuente: El autor

El directivo se desarrolla a través de la socialización, esta preparado para guiar instituciones, conservar el equilibrio en las relaciones sociales. Su función es solucionar los problemas.

El líder se desarrolla a través del control personal, luchan por el cambio psicológico, social, su función consiste como un coordinador del trabajo. En al actualidad las instituciones educativas adolecen la presencia de liderazgo por parte de sus directivos en otras palabras carecen de un líder dándose lugar a situaciones criticas

considerando que un servicio educativo mantiene factores y elementos fundamentales que necesitan de liderazgo por parte del directivo al cual le corresponde solucionar los problemas de organización.

Por esta razón cuando oímos mencionar el termino director de enseguida sabemos que posiblemente le pueda faltar las cualidades de un líder, por otra lado cuando escuchamos el termino líder nos imaginamos a ese sujeto que es muy reconocido por su representatividad por sus éxitos.

3.4. Los valores y la educación

Transmitir cada año lectivo a la juventud, al profesional, es la gestión que se deberá emprender, tomando en cuenta que afuera existen presiones sociales con las cuales se debe tomar actitudes eficientes para fundamentar la importancia de la practica de los valores, siendo las instituciones educativas los agentes que juegan un rol fundamental, pues es desde aquí donde se puede empezar el cambio.

La misión de los directivos debe consistir en superar, en socializar con la comunidad este fenómeno, fijar objetivos, metas alcanzables para solucionar conflictos de índole ético y moral.

Trabajar conjuntamente por la educación el respeto a la diversidad, desarrollando acciones que promuevan el rescate de los valores en el aula, en la oficina, en la familia, es obligación de las instituciones educativas, los actores ejecutores son los directivos docentes y padres de familia.

3.4.1. Los valores.

Los valores están presentes desde el inicio de la humanidad, siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud.

Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Los

valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar.

La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999, P. 3).

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

3.4.2. Características de los valores

Los valores son invariables en la vida del hombre, no se terminan, no se gastan. Cumplen un ideal en la formación del ser humano. Esto no significa que ese ideal no esté condicionado a la situación personal del sujeto.

Los valores se caracterizan por ser:

3.4.2.1. Independientes e inmutables

Son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.

3.4.2.2. Absolutos

Son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.

3.4.2.3. Inagotables

No hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor. Por ejemplo, un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca.

3.4.2.4. Objetivos y verdaderos

Los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se les conozca o no.

3.4.2.5. Subjetivos

Los valores tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás. Cada cual los busca de acuerdo con sus intereses.

¿Cómo valora el ser humano?, ¿Cómo expresa sus valoraciones?. El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones. Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en áreas de una moral autónoma del ser humano.

3.4.3. Clasificación de los valores.

3.4.3.1. Valores morales

Son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc.

Los valores morales son: Amor, generosidad, honestidad, humildad, justicia, libertad, paz, respeto, responsabilidad, solidaridad, valentía, y veracidad.

3.4.3.2. Valores de ética.

La ética se refiere a las normas por las cuales debemos regirnos con base en nuestros valores. Los valores son creencias intrínsecas, como lo son el deber, el honor y la integridad, de donde provienen las acciones y actitudes.

No todos los valores constituyen valores de ética (integridad lo es; felicidad no lo es). Los valores de ética tienen que ver con lo correcto e incorrecto y, por ende, tienen precedencia sobre las decisiones que no son de índole ética estos permiten a la persona hacer lo correcto dentro del marco del respeto a los demás para un trabajo o desempeño personal con transparencia.

3.4.3.3. Valores sociales.

Los seres humanos han definido sus valores a lo largo de la historia, reflejándolos en las mentalidades colectivas, las leyes y costumbres, la religión y la cultura. Son:

El bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud, han sido conceptos que desde el principio de la humanidad han guiado el comportamiento y las aspiraciones de las personas y las sociedades.

3.4.4. Importancia de los valores.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Los instrumento de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

Los instrumentos de gestión juegan un papel estratégico, son necesarios ya que permiten superar restricciones que actualmente ameritan una transformación radical en la organización de una institución en cualquier ámbito empresarial, en este caso enfocado mas al ámbito de lo institucional, estos instrumentos permiten corregir deficiencias en materia de organización y gestión.

4.1.1. El manual de organización.

El Manual de organización es el documento operativo donde se detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas (áreas, departamentos) de una institución, así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica. (Fuente: www.definicion.org/manual-de-organizacion)

El Manual de organización es un documento elaborado con la finalidad de organizarse institucionalmente, de tal forma que este documento permita optimizar recursos, coordinar esfuerzos para lograr los objetivos planteados, se debe elaborar o definir las responsabilidades de cada área y ayudar a definir funciones, señalando niveles jerárquicos, presentando una estructura consolidada con puestos y funciones de acuerdo a los requerimientos y necesidades actuales en la institución, de manera que se facilite al personal saber la ubicación que guarda en la estructura funcional.

El Manual de organización será una herramienta de referencia y consulta que permitirá orientar a todos los funcionarios del centro en la ejecución de sus labores cotidianas.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de

los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

Si en una institución no existe alguna de estas partes es muy difícil que avance como debe ser. Cada quien hará lo que quiere, casi, a su manera, y habrán malos entendidos por todos lados lo que genera conflictos de funciones y roles. Por lo menos al estar organizados cada quien sabrá que hacer y de que forma hacerlo.

En consecuencia de lo expuesto los integrantes de la institución conocen sus funciones, sin embargo no está claro que hay un manual de funciones lo cual no es correcto, esta situación da paso a distorsionar la organización y funcionamiento de la institución, generando desorden en las responsabilidades, la toma de decisiones por la falta de un manual de funciones legalizado por la junta de directivos y comunicado a la planta docentes, personal administrativo y personal de servicio.

La falta de este instrumento de gestión no apoya a la estructura organizativa y funcional de la institución se toma como una debilidad y amenaza la falta del manual de organización.

No está de más indicar que es totalmente indispensable la elaboración del manual de organización por parte de los directivos del plantel.

4.1.2 El Código De Ética.

La gestión en la educación exige a los actores incorporar e implementar el código de ética como una parte integral de la cultura organizacional donde se determine y se fundamente aspectos morales y éticos, valores, conducta.

Este tema es un asunto a tratar con carácter apremiante ya que es donde se indica las pautas de conducta a los cuales se regirán todos los integrantes de la organización, servirá para mejorar, motivar y prevenir conflictos con el personal.

En consecuencia de lo mencionado y a la situación que se enfrenta la institución se toma la falta del Código de Ética como una debilidad orgánica institucional.

4.1.3. El Plan Estratégico.

PROBLEMAS PRIORIZADOS	PROPUESTA DE SOLUCION	NIVELES DE RESPONSABILIDAD								
		TIEMPO AÑOS	CONS. DIRECT.	COM. P.P.F.F	DIR. AREA	COMIS. PERM.	DEPARTAMENTOS			
							VICERRECTOR	INSP. GRAL.	DOBE	PLANIF. ASES. PEDAG.
1.FALTA DE PROYECTO EDUCATIVO	ELABORACIÓN PROYECTO EDUCATIVO DEL PLANTEL	1					X			X
	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO.	3	X		X		X	X	X	X
2.FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA CURRICULAR DEL BACHILLERATO	ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN CURRICULAR DEL BACHILLERATO TÉCNICO.	1	X		X		X			X
	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO DEL BACHILLERATO.	2	X		X		X		X	X
3. DESACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN	REELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA NORMATIVA DEL REGLAMENTO INTERNO Y DEL MANUAL DE FUNCIONES.	1	X			X	X	X		X
4. DETERMINACIÓN DE LÍNEAS DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE EN LAS ÁREAS PEDAGÓGICAS Y CIENTÍFICAS.	ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE EVENTOS DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE	3	X				X			X
5. FALTA DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN Y DE AULA.	ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS, DE GESTIÓN Y DE AULA.	3	X	X			X		X	X
6. FALTA DE DISPONIBILIDAD PARA RECURSOS DE APOYO DIDÁCTICO	DESARROLLO DE PROYECTOS DE GESTIÓN.	1	X							

Fuente: Colegio Particular “Nueve de Mayo”

4.1.4. El Plan Operativo Anual.

La institución educativa supo mencionar que se encuentra elaborando el Plan Operativo Anual para el presente año lectivo 2011 - 2012, como efecto esto provoca que no se tenga bien definidas las metas y objetivos de una manera técnica para beneficio de los estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio y a la comunidad que le rodea. En mi criterio se debe implementar capacitaciones a los directivos para poder realizar el POA.

Después de analizar de manera objetiva concluyo que si no se elabora el POA no se puede coordinar las actividades que se deben ejecutar activamente para mejorar las condiciones de la institución, por lo que se tomara como una debilidad en la institución por circunstancias ya enunciadas en este punto.

4.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Actualmente la institución se encuentra en una etapa de transición en cada una de las áreas, con el fin de subsanar problemas evidentes en la institución a largo plazo.

Se debe ejercer un liderazgo transformador en aspectos académicos, pedagógicos, investigativo, administrativo, social, entre otros de manera que su principal aporte a la comunidad sea una formación de calidad.

De las capacitaciones al personal administrativo y docente:

Realmente el PEI no especifica el tema sobre las capacitaciones a directivos, personal docente en el manejo de herramientas de la tecnología de la información y comunicaron, como en el año 2010 se realizo en algunas de las instituciones públicas aunque en una población no mayor del 20% del total de los docentes de la ciudad de Machala.

Del proceso de enseñanza aprendizaje:

En el proceso de enseñanza aprendizaje se ha hecho un esfuerzo muy frágil para

mejorar el desempeño del estudiante en el aula, es en el PEI que se deberá presentar alternativas de transformación social que ayude a corregir falencias y ayude a determinar las causas, para fortalecer las acciones didácticas y pedagógicas en el aula inculcando habilidades de emprendimiento y liderazgo incorporando factores claves como el rescate de los valores trabajo que se debe realizar conjuntamente con el DOBE.

4.1.6. Reglamento Interno.

Es de mucha importancia reglamentar las normas de conducta en el ejercicio de la actividad de una institución para que se contemplen las disposiciones establecidas como un código para todas las partes que la conforman, sin embargo la institución el Colegio Particular Nueve de Mayo de la ciudad de Machala, aun no tiene del todo establecidas las normas que deben contemplarse en un reglamento interno para establecer las bases, estructura y operatividad de la institución, y a su vez darla a conocer a todos quienes ocupan un espacio laboral en la institución.

En vista a esta situación no se incluye el reglamento de la institución seleccionada, por lo cual se tomará como una debilidad mas, debido a la necesidad de la institución, de contar con un reglamento que norme, que regule las relaciones de los directivos y trabajadores.

4.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

La misión y visión han sido tomadas del documento del PEI entregado por la vicerrectora de la institución seleccionada para el trabajo de investigación.

4.2.1. Misión.

Formar, en unión con la familia, a nuestros estudiantes, como personas autónomas, críticas y reflexivas; comprometidas con el conocimiento y con los valores que les permitan construir su proyecto de vida para contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, donde prime el bien general sobre el particular y el respeto por el medio ambiente, a través de docentes capacitados, fundamentados en el conocimiento

científico, tecnológico, ecológico, social, axiológico y humano.

La misión esta bien orientada ya que propone formar al estudiante en base a valores sin embargo la redacción en los dos ultimas líneas se aleja del contexto no concuerda ya que parece estar hablando del docente y la misión la tenemos con el estudiante.

4.2.2. Visión

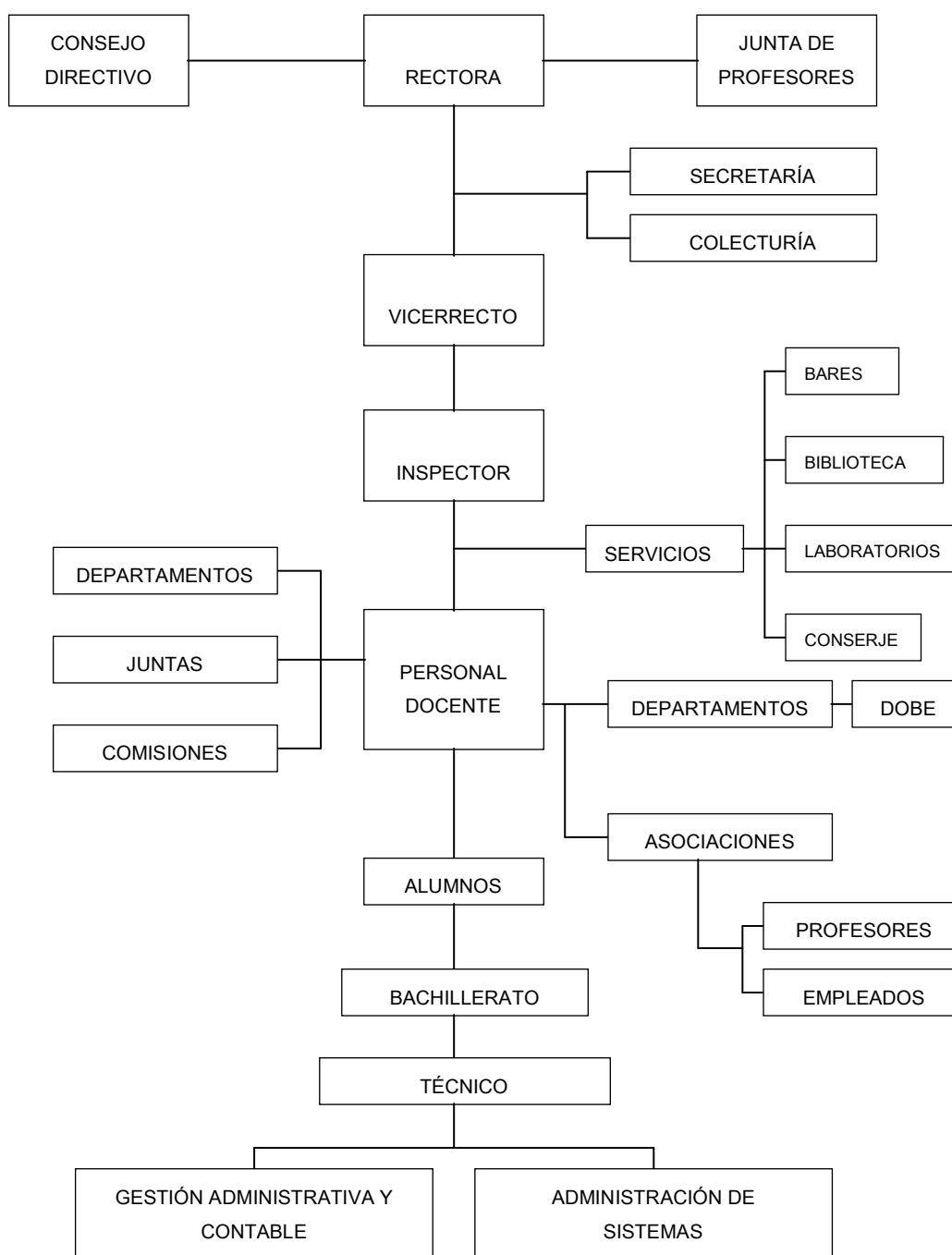
Que mediante la aplicación de la filosofía, ciencia y tecnología, nuestros egresados sean ciudadanos autónomos, comprometidos éticamente con el desarrollo de su familia y de la sociedad.

La visión debe tener un enfoque propio de la institución de como se la ve en un futuro, por lo que se deberá analizar la redacción de la Visión.

4.2.3. EL organigrama

El organigrama utilizado en la institución seleccionada es de tipo vertical en el cual muestra las jerarquías según una pirámide de arriba abajo representando la estructura y relación entre sus departamentos.

4.2.4. Orgánico estructural del Colegio Particular Mixto “Nueve De Mayo”.



Fuente: Colegio Particular “Nueve de Mayo”

4.3. El clima escolar y convivencia con valores

Las dimensiones de la gestión escolar son:

- Dimensión pedagógica curricular
- Dimensión organizativa operacional
- Dimensión administrativa y financiera
- Dimensión comunitaria

Todas estas dimensiones se deben reflexionar y cimentar en base a valores para promover una gestión de liderazgo capaz de representar acciones acertadas en la organización y gestión de una institución educativa.

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos - Las modalidades de enseñanza - El valor otorgado a los saberes - Los criterios de evaluación - Las teorías de la enseñanza.

Esta permite reconsiderar los procesos fundamentales del que hacer en la institución educativa y también de sus actores además de dos factores primordiales como son la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

Entre los factores más importantes de revisar están la plantación, la evaluación, el clima de aula, el tiempo destinado a la enseñanza y recursos didácticos o de apoyo.

4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

Esta dimensión identifica la importancia de la organización de los actores de la educación para el buen desempeño de la institución educativa, los valores que se destaquen respaldan la tomas de decisiones además que se tornan convenientes para hacer frente a situaciones difíciles favoreciendo a todos los actores y teniendo en cuenta las expectativas de los alumnos y padres de familia.

4.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Esta dimensión permitirá reconocer las actividades que se realizan en toda la gestión interna del plantel con propósitos de mejorar el rendimiento de la institución y de los alumnos como a los docentes en sus prácticas educativas de día a día.

4.3.4. Dimensión comunitaria y valores.

Comprende la participación de la comunidad, padres de familia en actividades institucionales donde se llega a satisfacer sus demandas basadas en valores sociales, morales para fortalecer y favorecer el aprendizaje y la convivencia.

4.4. Análisis del FODA

El siguiente diagnóstico situacional del colegio particular nueve de mayo es una tarea minuciosa y técnica de recopilación de datos sobre la realidad actual, utilizando la técnica FODA (las fortalezas y debilidades internas de la institución y las oportunidades y las amenazas externas) la que nos permite determinar aspectos de importancia en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

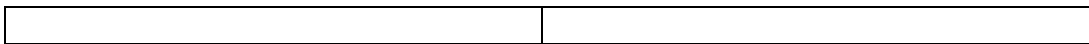
4.1.4.1 Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal docente con experiencia, profesionalizado y predispuesto al cambio. • Estructuración y organización pedagógica, administrativa y técnica: Laboratorio de computación, Internet. • Currículo estructurado. • Autoridades titulares. • Distribución de los docentes de acuerdo a su perfil. • Disposición de docentes, directivos, y estudiantes para el trabajo en equipo • Existencia del P.E.I. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el manual normas y funciones. • No se ha elaborado el Código de ética. • No se cuenta con la elaboración total del P.O.A. • Falta de adecuar el P.E.I. a las orientaciones del ministerio de educación. • Falta de material educativo • Falta de participación. • Falta de capacitación docente • Falta de profesionales en diferentes áreas. • Escasa comunicación entre docentes, personal administrativo y de servicio. • Inadecuada evaluación pedagógica. • No aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos. • Incongruencia en los procesos de enseñanza aprendizaje. • Limitada práctica de valores en los procesos académicos. <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca desactualizada

	<ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento al reglamento de la Ley de Educación.• Sub aprovechada infraestructura física y pedagógica.• Desconocimiento del Reglamento Interno del Plantel.• Inexistencia del manual de funciones y procedimientos.• No hay horario de atención a padres de familia.• Baterías sanitarias sin mantenimiento.• Bar sin control nutricional. <p>ESTUDIANTIL</p> <ul style="list-style-type: none">• Deficiente práctica de valores• Baja autoestima estudiantil.• Limitada comunicación docente – alumno – docente.• Escasa orientación sexual.• Irresponsabilidad en las tareas escolares.• Poca importancia a la comunicación familiar. <p>PADRES DE FAMILIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicación institución – padre de familia.• Poca importancia de la integración familiar.• Irresponsabilidad y desorganización familiar.
--	--

4.4.2. Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento permanente de los ámbitos pedagógicos y administrativos por la Dirección Provincial de Educación. • Medios culturales, deportivos y de comunicación. • Ubicación estratégica del plantel. • Relaciones Interinstitucionales. • Adecuada infraestructura • Aceptable nivel de recursos educativos • Seguimiento y directivas del Ministerio De Educación. • Aparición de nuevas tecnologías • Apoyo de las universidades a través de sus procesos de profesionalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de valores morales en la sociedad actual. • Desorganización familiar. • Deserción Escolar. • Proliferación de centros de diversión alrededor del plantel (billares, bares, juegos electrónicos y otros). • Escasa participación de los Padres de Familia en el proceso de enseñanza aprendizaje. • Presencia de pandillas y delincuencia juvenil. • Influencia negativa de algunos medios de comunicación colectiva. • Falta de concienciar sobre prevención de enfermedades. • Proliferación de venta de estupefacientes y otros en los alrededores del plantel. • Falta de apoyo para resguardo policial y militar. • Presencia de otras instituciones educativas • Avances tecnológicos acelerados no acorde a la realidad. • Bajo status económico del docente (baja autoestima)



4.4.3. Matriz de necesidades

PROBLEMA	CAUSAS	EFFECTOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Desconocimiento de metodologías	Desactualización pedagógica.	Enseñanza aprendizaje rutinaria tradicional.	Capacitación en Metodologías activas.
Escasa difusión del Diseño Curricular.	Falta de comunicación oportuna.	Desconocimiento por los maestros.	Estructuración y difusión del currículo.
Incongruencia en los procesos de enseñanza aprendizaje.	Planificaciones repetitivas.	Pérdida de tiempo y recursos.	Planificación sistémica y sistemática en función de los procesos.
Escasa cultura deportiva.	Desconocimiento de las disciplinas deportivas y sus beneficios.	Deterioro de la salud.	Fomentar la cultura deportiva.
Espacios físicos no agradables.	Mala distribución de los espacios físicos.	Mal servicio al público.	Reestructuración de espacios físicos en función de necesidades.
Descontextualización jurídica	Ignorancia de leyes y reglamentos.	Toma de decisiones antijurídicas.	Socializar y concienciar la funcionalidad de leyes y reglamentos.
Proliferación de juegos y centros de diversión.	Falta de control de autoridades de la comunidad, institución y	Desinterés por el estudio.	Gestionar aplicación de la ley y escuela para padres.

	padres de familia.		
Migración de Padres de Familia.	Desorganización familiar. Crisis familiar.	Indisciplina, bajo rendimiento, deserción escolar, repitencias, drogadicción, etc.	Programas de asistencia a docentes, jóvenes y tutores.
Presencia de pandillas	Medios de comunicación alienantes, desorganización familiar.	Ausencia de valores, sin identidad cultural, baja autoestima.	Proyectos de identidad cultural, producción familiar, clubes juveniles.
Deficiente práctica de valores.	Falta de políticas educativas institucionales en valores.	Irrespeto, desaseo, conformismo, agresividad, impuntualidad, no participativos.	Creación de políticas educativas institucionales en valores.
Pérdida de identidad institucional.	Baja autoestima institucional.	Divisionismo, formación de grupos, bajo rendimiento profesional.	Seminario taller en liderazgo y manejo de equipos multidisciplinarios.
Influencia negativa de algunos medio de comunicación	Comunicación agresiva aculturante.	Creación de nuevos patrones culturales, bajo rendimiento académico, alienación.	Escuela para padres, pasantías estudiantiles, clubes juveniles.
Bares sin control nutricional.	Despreocupación de autoridades del plantel y de salud.	Venta de alimentos sin bases nutricionales.	Exigir carta nutricional y buena higiene en los bares del plantel.

4.4.4. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación.

Los instrumentos de investigación en el Colegio Particular Nueve de Mayo se aplicaron en algunas etapas, estos que permitirán en primera instancia conocer la realidad mediante una investigación de campo explorando por cada una de las fuentes de información, luego de esto aplicar instrumentos que permitan obtener datos mas relevantes para luego ser analizados y en base a una discusión determinar los que esta bien y lo que falta de mejorar, de este modo se cumple con el proceso del trabajo de investigación por parte del autor.

4.4.4.1. Etapa de la aplicación del Método Exploratorio/Descriptivo

La aplicación del metodo exploratorio/descriptivo en esta etapa permitió lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad de la institución, para examinar las fuentes donde se encontraron los hechos, y así recogerlos para su posterior análisis, este método se aplicó a todos los que integran el centro educativo antes mencionado, con la observación directa de sus diferentes actividades, determinando cual es la realidad del centro educativo.

4.4.4.2. Etapa de la aplicación de la encuestas/entrevistas

En el presente trabajo se tiene ya elaborado y planteado los cuestionarios para las encuestas a los estudiantes, profesores y padres de familia del centro educativo con el objetivo de conocer su criterio sobre la gestión, cuando se aplique este instrumento de la encuesta y entrevista a los directivos, se podrá conocer los antecedentes posiblemente de riesgo que pudieran afectar en la actualidad la administración del centro educativo.

El objetivo es conocer las situaciones y acciones en cuanto al tipo de gestión realizada en el colegio, estas opiniones y e información nos permitirán conocer sobre la administración, organización que se da en el centro educativo, si se aplica actitudes de habilidad, valores para promover situaciones que innoven la gestión del centro.

5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

5.1. De la encuesta a Directivos

El sostenimiento de esta institución educativa es particular, y trabaja con los ciclos de Educación Básica (octavo y noveno año) y el ciclo de Bachillerato Técnico.

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	15
b. Coordinadores de área	2	15
c. Por grupos de trabajo	9	70
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El 70 % de los directivos dicen que la forma de organización se la realiza por grupos de trabajo, un 15 % dice que el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre según supieron manifestar y otro 15 % dice que la forma de organización es por coordinadores de área.

La institución tiene una forma aceptable de organización ya que los trabajos en grupo deberán informar luego de sus actividades a los directivos como Vicerrector/a y este a su vez al rector/a para coordinar asuntos primordiales.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	5	46
b. Los resultados obtenidos en la institución	8	54
c. Otros	-	-
d. No contestan	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El 54 % de los directivos indicaron que para medir el tamaño de la organización toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución, mientras que el 46% señalan que toman en cuenta el número de miembros en la institución.

Existen dos concepciones para medir el tamaño de la organización, o podría decir dos puntos de vista diferentes que sabrán dar lugar a mejores situaciones de organización si se percibe el mismo objetivo, sin embargo la información dice que lo importante son los resultados obtenidos, esta concepción es una postura trascendental para la institución.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	23
b. No	10	77

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El 77% de los directivos encuestados mencionaron que las tareas de los miembros de la institución no están inscritas en un manual de normas y funciones, mientras que un 23% mencionaron que sí.

La divergencia que existe no es favorable, es evidente que su origen nace de un problema no resuelto o más bien no tomado en cuenta. Si en caso de no haber un manual de normas y funciones legalmente reconocido en la institución se deberá realizar uno. La autoridad del plantel realizara una junta de directivos y establecer las normas y funciones de forma detallada en un documento para luego darlo a conocer al personal de la institución.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	11	85
b. No	2	15

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El 85% de los directivos dan a conocer que existe el clima de respeto y conceso en la toma de decisiones, el 15% restante indicaron que no existe tal clima de respeto.

Esta información es importante tomarla en cuenta, debido a que se puede saber que tipo de liderazgo se realiza en la institución, y como influye este en los demás, la comunicación deberá ser un factor importante en las diferentes situaciones que se presentan y además de ser analizadas por el directivo ya que estas favorecen en mayor medida la consecución de un liderazgo efectivo.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Sí	3	23
d. No	10	77

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El 77% indican que no hay delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 23% dijeron que si existe la delegación de la toma de decisiones.

No se delega responsabilidades, quedando mayor carga en unos cuantos directivos, por tanto se evidencia un gran número de elementos sin auxiliar a los problemas, esto no quiere decir que los directivos que gocen de la autoridad superior deleguen responsabilidades solo en conflictos que no puedan llevarlos con responsabilidad de un líder si no mas bien deben crear relaciones de amistad con su personal, poniendo en alto su liderazgo, hacer notar que poseen seguridad, que son amables, que saben escuchar y tomar en cuenta los intereses y necesidades de todos sus colaboradores.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	13	100	-	-	-	-
b	El desarrollo profesional de los docentes	7	54	6	46	-	-
c	La capacitación continua de los docentes	8	62	5	38	-	-
d	Trabajo en equipo	10	77	3	23	-	-

e	Vivencia de valores institucionales y personales	11	85	2	15	-	-
f	Participación de los padres de familias en las actividades programadas	13	100	-	-	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	7	54	6	46	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

La administración y liderazgo del centro educativo demuestra tener una base sólida, siendo así que se expone a falencias en la delegación de autoridad; se debe consolidar este aspecto que es fundamental para la adecuada administración y liderazgo de hoy en día.

En cuanto al desarrollo profesional y capacitación a los docentes se demuestra inconformidad con la administración que se lleva a cabo; una parte de los directivos cree que no se atiende este factor y, esto causa que se promueva una educación basada en conocimientos obsoletos, y en vista de ser una institución de sostenimiento particular se deberá originar las iniciativas que ayuden a resolver este inconveniente.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	13	100	-	-	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	11	85	2	15	-	-
c	Se adquieren a partir de la experiencia	10	77	3	23	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	10	77	3	23	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	13	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Las habilidades requeridas para un liderazgo efectivo son una gran demanda entre las expectativas de los directivos encuestados casi el 100% de ellos aportan un gran interés cuanto se dan cuenta que hay posibilidad de mejoras por lo tanto la mayoría mencionaron que estas habilidades se adquieren a través de capacitación, y también se desarrollan de las experiencias.

Pero al mismo tiempo, el entorno en el que nos encontramos, marcado económica y políticamente por el cambio, la flexibilidad y un estado constante de transformación, exige al futuro líder el desarrollo de otras características, de otros valores de contenido más activo, dinámico que garanticen un liderazgo efectivo.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	13	100	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	-	-	13	100
c	La mejora de los mecanismos de control	8	62	3	38	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	13	100	-	-	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	9	69	-	-	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos sumado a propiciar ambientes de cordialidad en el trabajo diario, tienen un valor significativo para los directivos de esta institución de esta manera se asume que hay un alto nivel de interés por el progreso de la institución en bien de sus

estudiantes y la comunidad.

El accionar de los directivos podrá dar un impacto en la organización de su institución, solo cabe resaltar que es necesario aprovechar todos los conocimientos mediante la aplicación de estrategias de gestión modernas que contribuyan a conducirnos en un mundo mas competitivo, para lograr mejoras de modo, que estas se vayan incrementando poco a poco para lograr fortalecer el sentido de ser de la institución.

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector/a, Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)	13	100	-	-	-	-
b	De gestión (secretario/a, vicerrector/a, comisión económica, etc.)	-	-	-	-	-	-
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	-	-	-	-	-	-
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	-	-	-	-	-	-
e	Otros (¿cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

El 100% de los directivos encuestados mencionaron que la forma de organización que integra la institución es la opción a de la tabla estadística que se muestra.

La forma en que se integran los organismos son las más utilizadas a nivel de los colegios en la provincia en cuanto se trata de dirección, por otro lado el colegio tiene su propia forma de organización en lo que concierne a la coordinación que esta formado por un docente a cargo y da su informe a Vicerrectorado, en cuanto a Técnica los integran los docentes en grupos de áreas por especialidad.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	38	5	38	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	-	-	7	54	-	-
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportuna para resolverlos	-	-	8	62	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	13	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Se observa que los equipos de trabajo realizan algunas actividades, sin embargo la falta de dirección, observación, participación hacen que sean actividades que no se realizan todo el siempre, la información demuestra que se cumple medianamente las actividades que realizan los equipos de trabajo.

Es necesario rediseñar los procesos realizados por los equipos de trabajo en cada contexto específico, que permitan crear escenarios que promuevan la combinación de nuevas ideas.

La coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos es realizadas por los equipo de trabajo según muestra la tabla ya que el 100% de los encuestados señalaron que es una de las actividades que si se cumple o realizan siempre.

Se observa que alguno directivos optaron por no contestar en todas las opciones, por tal razón se ha llenado con - para indicar que no hubo una opinión acertada.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTO DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	13	100	-	-
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	10	77	1	8
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	11	85	1	8
d	Mantener actualizada la metodología	8	62	5	38
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	38	4	31
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	12	92	1	8
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	10	77	2	15
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	13	100	-	-
i	Los departamento didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	10	77	-	-
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	10	77	3	23

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

Según se muestra hay expectativas en los directivos que no se han definido aun, en cuanto a la utilización de metodologías en el proceso educativo y a la didáctica empleada por el departamento didáctico, por otro lado las autoridades deben definir bien las funciones específicas de este departamento con el fin de que se cumplan sus funciones en bien de los estudiantes, los docentes, lo que si se observa es que realizan actividades orientadas a mejorar la practicas educativas, sin embargo es necesario de fortalecer este punto y optimizar las tareas acá realizadas, antes de

crearse una desmejora en las acciones realizadas hasta el momento.

Se observa que alguno directivos optaron por no contestar en todas las opciones, por tal razón se ha llenado con - para indicar que no hubo una opinión acertada.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Sí		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	8	62	5	48

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

La tabla muestra que el 62% dice que la gestión pedagógica en el Centro Educativo si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, mientras que el 48% dice todo lo contrario.

Según los datos obtenidos no se fomenta a cabalidad el diagnostico ni soluciones que permitan desarrollar las capacidades cognitivas, potencialidades de la comunidad, sin embargo otra parte asegura que la institución si lo hace y se da gestión educativa para satisfacer las demandas de la comunidad en su entorno.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de planificación	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	-	-	9	69
b	Plan estratégico	13	100	-	-
c	Plan operativo anual	13	100	-	-
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	23	10	77

Fuente: Encuesta aplicada a directivos

La información muestra que el 100% de los directivos concuerda en que se cuenta con el plan estratégico y plan operativo anual, mientras que en cuanto a la reingeniería de procesos el solo el 69% dio su respuesta en cuanto a esta opción de la pregunta y, el 77% dice que no hay proyectos de capacitación a directivos y docentes el 23% indicaron que si.

Se utiliza el plan estratégico y plan operativo anual, sin embargo un alto porcentaje del grupo de directivos demuestra en la tabla que requieren que se aplique la reingeniería de procesos y los proyectos de capacitación a directivos y docentes, de este modo es clara la información ya que denota un cambio relativamente al tipo de liderazgo que se efectúa en la institución.

La reforma y aplicación de nuevas estrategias dará un efecto renovador en la organización, considerando que son muchos los desafíos que enfrenta una institución educativa actualmente.

5.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	13	100	-	-	-	-
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	7	54	6	46	-	-
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	8	62	-	-	-	-
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	10	77	-	-	-	-
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	11	85	2	15	-	-
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	13	100	-	-	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	13	100	-	-	-	-

8. Resistencia en los compañeros o Rector/a cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza	10	77	2	15	1	8
9. Sentirse poco integrado en el colegio y entre los compañeros	-	-	4	31	8	62
10. Desacuerdo continuo en las relaciones del rector/a del centro educativo	3	24	5	38	5	38
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	6	46	5	38	1	8
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector/a del centro educativo	9	69	4	31	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	77	2	15	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa -financiera	10	77	3	23	-	-
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes	13	100	-	-	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	13	100	-	-	-	-

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

Según la información las respuestas manifiestan una actitud positiva frente a la gestión realizada por los directivos en el centro educativo, la preeminencia de esta situación se da a que hay una visión en común por todos los elementos y/o equipos de trabajo y aunque se determinan roles de liderazgo hay otro porcentaje de docentes que exponen otros aspectos a tomarse en cuenta, todo esto se resume a una realidad no del todo innovadora, por lo tanto se deberá fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en todas las situaciones, en todos sus aspectos y todas las condiciones con el fin de desarrollar ambientes favorables en un nivel mas elevado, aplicando elementos metodológicos propios de la gestión y liderazgo en valores.

5.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	20	50	15	37.5	5	12.5
2. Las autoridades hablan mas que escuchar a los problemas de los estudiantes	13	32.5	14	35	13	32.5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	10	25	25	62.5	5	12.5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	25	62.5	10	25	5	12.5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	17	42.5	8	40	15	12.5
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	10	25	23	57.5	7	17.5
7. El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	37.5	10	25	15	37.5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	19	47.5	13	32.5	8	20

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	15	37.5	20	50	5	12.5
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	24	60	12	30	4	10
11. El docente es quien decide que se hace en esta clase	29	72.5	5	12.5	6	15
12. Se realizan trabajos en grupo(en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	28	70	10	12.5	2	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	30	75	6	15	4	10
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	45	20	50	2	5

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes

Después del análisis de los resultados de las declaraciones de los alumnos es necesario indicar que una gran parte no están apoyando el accionar de los directivos y docentes; por lo contrario se puede visualizar claramente que se deben atender algunas debilidades antes de que se constituyan un obstáculo en el aprendizaje de los estudiantes.

Por las declaraciones de los estudiantes se denota que el clima escolar en la institución no es tan favorable.

Ante tal circunstancia es impostergable la acción de promover la innovación como una tarea a realizar permanentemente en respuesta a los objetivos de la institución y de las expectativas de los estudiantes y de la comunidad, para ello es necesario romper alguna corrientes de la practica de viejos paradigmas adoptados y pasar a una gestión moderna donde el liderazgo responsable, inteligente y comprometido prevalezca en la institución.

5.4. De la encuesta a padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones	Muy Bueno		Bueno		Regular	
	f	%	f	%	f	%
1. Cómo califica el trabajo de los directivos y docentes de la Institución	6	40	5	33	4	27
2. Cómo califica la actitud que tiene los directivos y docentes de la Institución con los padres de familia	7		4	27	4	27
3. Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios escolares en la institución	6	40	5	33	4	27
4. Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución	7	47	6	40	2	13

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia

La información proporcionada por los padres de familia, permite concluir que el trabajo de los directivos no satisface en su mayoría ya que la información muestra que menos del 50% de los padres encuestados califican como buena la gestión realizada y en un promedio del 23% califican como regular las opciones de la encuesta aplicada.

En cuanto a la actitud que tiene los directivos se observa un bajo porcentaje que califica como regular, la mayoría demuestra que los directivos tienen buena actitud frente a los padres de familia esto indica que están dentro del marco de respeto.

Los padres de familia asumen que el cuidado y mantenimiento que desarrolla la institución no están bueno en su mayoría, lo cual evidencia que las diferentes instancias del plantel no cumplen a cabalidad sus funciones lo que no es grato para los padres de familia que confían en la formación que brinda la institución a sus representados.

Asumiendo los puntos de vista de los informantes, se concluye que los padres de familia se muestran medianamente satisfechos con la gestión cumplida por los directivos y docentes de la institución.

5.5. De la entrevista a Directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Declaraciones	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que se diferencia de la información?	Es un factor importante y que información es solo lo que se necesita saber	13		-
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Mejoramos cada día	8	Estamos trabajando en aquello	5
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Con tranquilidad, profesionalismo	12		-
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Respetuoso, cordial, impecable	13		-
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	liberal	4	Autoritarismo, falta emprender	2
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Sociales, ética, morales	13		-
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, ética, justicia	8	Faltan valores	5
8. En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Irresponsabilidad, puntualidad	4		-

Fuente: Entrevista aplicada a directivos

5.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Debilidades que se constituyen un obstáculo en el proceso educativo.	Prácticas asumidas como válidas.	Se recae en prácticas que no dan resultados.
	Falta de compromiso de todos los elementos.	Debilita la consecución de los objetivos del plantel.
	Factores no atendidos acertadamente.	Factores que poco a poco contribuirán a desmejorar la gestión institucional educativa.
Ambientes no favorables en cuanto a la toma de decisiones.	Desigualdad de pensamiento.	Desacuerdos, no participación en próximos eventos, reuniones.
	No delegación de responsabilidades	Exclusión, se apartan del objetivo no sentirse parte del grupo.
	Falta de aplicación de instrumentos para diagnosticar el desempeño del trabajo en equipo.	Desconocimiento de las situaciones que se dan internamente.
La gestión se basa en una tarea no permanente ni innovadora.	Aspectos importantes no tomados en cuenta.	Resta importancia.
	Falta de acciones innovadoras y modernas.	Afrontar situaciones que comprende a viejas prácticas que retrasan el proceso de innovación.
	Liderazgo no acertado.	Incumplimiento por parte de los equipos de

		trabajo.
--	--	----------

6. DISCUSIÓN

En el proceso de investigación la aplicación de las encuestas a cada uno los actores educativos del Colegio Particular Nueve de Mayo, se reduce a encontrar y crear un plan con el único fin de facilitar iniciativas de apoyo y a su vez idear que cualquier propuesta sobre el liderazgo deba pensarse como un gestor eficiente para mejorar, y no crear una función difusa si no mas bien dinámica, y de hacer compatible la gestión realizada por la autoridad del plantel, el liderazgo de los profesores en los diferentes espacios y tareas en la institución.

Adentrándonos al resultado de la información que se obtuvo se observa que existe cierto ambiente paradójico que no reúne todas las condiciones para lograr ambientes satisfactorios con relación a las acciones realizadas por los directivos y equipos de trabajo conformado por los docentes. En esta organización que básicamente ha permanecido invariable desde hace algún tiempo, está siendo bombardea de nuevos requerimientos, inquietudes y demandas por estudiantes, padres de familia y porque no decir de la comunidad que le rodea.

Se podría indicar que la gestión de hoy en día demanda de más acciones que únicamente de ideas que viven solo en el pensamiento; no quiero exponer con esto que los problemas en general corresponde o a una sola persona de solucionarlo, sino que cuando vivimos en sociedad los problemas son de todos, esto da entender que somos todos apartadores de soluciones, que en el mayor de los casos suelen ser soluciones obvias fáciles de emplear.

La reestructuración del modo de gestión y liderazgo basado en valores se dirige a cómo alterar la organización administrativa, para que la institución funcione en un contexto moderno.

En cuanto a las opiniones vertidas por los directivos por mencionar la forma de organización la realizan por grupos de trabajo siendo un factor importante para la organización, mas del 54% de los directivos indican que los resultados que obtienen son los que se toman en cuenta para determinar el tamaño de la de la institución.

En cuanto al manual de normas y funciones gran parte de los directivos expusieron su incomodidad e inquietud al darse cuenta que es necesario elaborar totalmente este instrumento para la organización. Por lo visto no existe colaboración entre los miembros de de la organización en esta institución, es como buscar nada más que lograr sus metas individuales, sin interesarse saber sobre los problemas que puede estar afrontando la institución. Es importante destacar en este contexto, la aplicación de una alternativa de solución a este problema.

En cuanto al tipo de liderazgo ejercido por la autoridad el clima que se ve es un liderazgo poco participativo, falta de comunicación y poco entendimiento con las personas involucradas en la gestión.

Los directivos y docentes indican que no existe delegación de autoridad solo la hay cuando es conveniente, en la tabla 10 el 77% expresaron no haber delegación de responsabilidad, no hay los grupos de colaboración o están conformados y no crean ambientes favorables para dar soluciones a conflictos y así promover situaciones pertinentes y oportunas.

Es importante que los docentes asuman un liderazgo fuerte en los procesos de cambio y mejoramiento continuo frente a temas como la permanencia dentro de la institución e incluso del mismo salón de clase.

En el análisis de las encuestas, se puede apreciar que realmente lo que le interesa al estudiante es la búsqueda de una educación de calidad en la que el mejoramiento del futuro sea el principal elemento de desarrollo en su formación.

El rol del director como líder es de suma importancia para dar sustento al logro de resultados en base a su profesionalismo y entusiasmo para promoverlo, y de esta forma, el docente logre asimilar y llevar a cabo el cambio innovador.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental, basado en la formación, profesionalización y actualización permanente, así como en la convicción personal, en un marco de respeto y participación colectiva, generando una cultura de constante aprendizaje, considerando variables educativas como ambientes de aprendizaje, propósitos claros, participación de los alumnos, relación con los padres de familia, etc., por lo que el directivo debe identificar las diferentes dimensiones de intervención, para lo cual se necesitan procesos secuenciales con los agentes implicados.

Los conflictos que se presentan denotan en muchos de los casos el desconocimiento teórico de la gestión educativa y falta de liderazgo; Una de las necesidades del futuro que demandarán las organizaciones publicas y privadas como en este caso, es la capacidad de los individuos de colaborar como un equipo de alto rendimiento con gran sagacidad para la solución de problemas y de

conflictos, así como la toma de decisiones en grupo, razón por lo que el sistema educativo, demanda el desarrollo de competencias en directivos y docentes para que puedan responder a esas necesidades sociales y laborales en los centros educativos, mediante un liderazgo proactivo, capaz de implicar a sus colaboradores en un proyecto de futuro que responda a las expectativas educativas y escolares y promueva el incentivo e ilusión para trabajar con un mismo objetivo una misma misión.

También se exige el desarrollo de otras características en las autoridades de manera que garanticen liderazgo más efectivo para promover mejoras en el desempeño escolar, institucional, donde se combine prácticas de nuevos paradigmas de la gestión y liderazgo, promover una cultura de actualización permanente, el rescate de los valores institucionales, valores personales, valores morales establecer, canales de comunicación y retroalimentación de actividades pedagógicas, académicas, culturales y experiencias exitosas con los centros escolares más próximos a la institución para que los alumnos evidencien un ambiente de confraternidad.

Para todos los puntos que se han expuesto, analizado, se debe considerar que la gestión y liderazgo ejercido en el centro educativo Nueve de Mayo tiene sus fortalezas como también sus debilidades, en cuanto a las fortalezas es claro que hay que saber mantenerlas en pie ya que se considerarán como aspectos que ayudan a mantener su funcionamiento, por otro lado el colegio como producto social y fomentador de valores, realiza grandes esfuerzos para tratar de suplir las necesidades y exigencias de los padres de familia, estudiantes y la comunidad educativa en general.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La administración del centro debe identificarse aplicando un modelo de gestión de acuerdo al liderazgo proactivo y participativo, a fin de que este se convierta en una herramienta que garantice un liderazgo que favorezca a la institución, ya que se denota actitudes autocráticas.

Existe una relación directa entre los actores de la institución lo que permite aplicar nuevas medidas administrativas que ayuden a mejorar el clima organizacional.

La construcción y reconstrucción de procesos motivacionales, innovadores son el afán de todos los actores educativos de la organización.

La gestión educativa de la institución, tiene el compromiso con la comunidad por lo tanto es necesario integrar otros valores fundamentales que mejoren el clima escolar.

Es necesario multiplicar, conocimientos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación que esta viviendo nuestro sistema educativo en le país.

Se comprobó situaciones inciertas, que necesitan ser atendidas de tal manera que la institución se pueda afrontar a un contexto cambiante

Las expectativas de los docentes, y estudiantes deben tomarse en cuenta de manera que se fortalezca el liderazgo en las tomas de decisiones.

Después del análisis realizado se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

Implantar el modelo de liderazgo proactivo y participativo conjugado con el modelo liderazgo participativo.

Evaluar el plan de estrategias gerenciales aplicadas para el mejoramiento del liderazgo, el mejoramiento del trabajo de los equipos de trabajos conformados por docentes.

Desarrollar acciones de liderazgo participativo y aplicarlo en todas las áreas conformadas por los docentes y los equipos de colaboración del directivo.

Dedicar más atención a las actividades que son urgentes pero no importantes y más tiempo a aquellas que son importantes pero no necesariamente urgentes. Hacer primero lo primero implica que la persona debe saber organizar y administrar su tiempo para poder implementar las prioridades.

Capacitar a todo el personal docente y directivo/administrativo y de servicio sobre liderazgo y sus técnicas, así como cursos sobre relaciones laborales y humanas.

Profundizar la integración institución-comunidad, difundir en medios de comunicación las acciones propias de la institución como muestra del cumplimiento de su función social.

Se reelabore los instrumentos de gestión educativa y se los socialice en conjunto.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Título de la propuesta

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES EN EL COLEGIO PARTICULAR MIXTO NUEVE DE MAYO BASADO EN EL MODELO DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO - PROACTIVO

8.2. Justificación

Según van cambiando los años vamos dándonos cuenta que surgen nuevos paradigmas sobre el uso de las metodologías para la gestión de los centros educativos, las instituciones y otros modos de organización, estos nuevos métodos buscan trazar en la gestión y sus líderes un camino hacia un liderazgo más efectivo, emprendedor, basado en el desarrollo de competencias, desarrollo de ambientes propicios, mejorar el clima de convivencia, de elevar el deseo de participación en los empleados y/o colaboradores en el sentido laboral haciéndolos más sagaces ante las diferentes situaciones de problemas, riesgos, que se enfrentan estos líderes en la actualidad.

En el ámbito educativo es necesario ir renovando los antiguos conocimientos, aplicar nuevas estrategias de gestión buscando desarrollar en los docentes, estudiantes una fuente inagotable de valores para la vida, para el profesionalismo, a cumplir sus metas, pero esto se da solo si desde el núcleo de cada centro educativo se promueven actividades, situaciones mejoradas que correlacionen al docente y al estudiante en una nueva metodología que los integre en un modelo participativo y anticipado.

Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación, es la preocupación por mejorar los resultados educativos, esto requiere que los directores de los centros un liderazgo incluyan que ejerza un liderazgo académico efectivo es por esto que el papel del director es fundamental en la actualidad y también lo ha sido desde siempre.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los últimos años en las evaluaciones educativas desarrolladas por el gobierno y el ministerio de educación, tanto internas como externas en la educación secundaria, no se ha logrado una educación de calidad y esto tiene que ver directamente con la gestión y liderazgo que lleva a cabo cada director en el centro educativo que dirige.

Para lograr lo anterior, es determinante darle la importancia que requiere la profesionalización y actualización de los directivos, sobre todo en gestión y liderazgo en valores.

En términos generales, la gestión escolar en algunas escuelas, presentan deficiencias debido principalmente a que no existe una formación para directivos y mucho menos una profesionalización previa para ejercer la función como tal, Un líder autoritario, centraliza el poder y la toma de decisiones el mismo. El estructura completamente el ambiente de trabajo para sus empleados. El ejerce la autoridad total y asume la responsabilidad total.

Un líder participativo, descentraliza la autoridad gerencial, Las decisiones del gerente como líder participativo no son unilaterales porque resultan de la consulta con sus colaboradores y de la participación de ellos. El reúne su gente alrededor de los problemas de la institución, de su unidad de manera que el gerente y su grupo actúan como unidad.

El líder participativo tiene un liderazgo de mayor control que el autócrata El liderazgo autócrata no se juzga como enteramente malo, pero la no participación del personal ocasiona asperezas, desmotivación, incluso apatía por el trabajo.

El líder participativo con todas sus características ha de ser también un líder proactivo, en esta propuesta se fundamenta fomentar estos dos modelos como punto de partida para la gestión y liderazgo en valores; Un líder proactivo tiene que ser una persona capaz de implementar mejores estrategias, en cada espacio de la organización, este líder deberá presentar una imagen innovadora, salvaguardar el centro educativo dar respuestas inmediatas e incluso anticiparse a las situaciones

que se presenten por lo tanto un liderazgo proactivo significa estar a la cabeza de un equipo o proyecto como ejemplo, que impacte sus decisiones de manera acertada, siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidad, ser analista, y mejorar los procesos constantemente para dar un servicio de mayor calidad a la comunidad que les rodea, en base a las encuestas aplicadas el tamaño de la institución se toma en cuenta gracias a los logros obtenidos por todos de tal modo que esta propuesta como ya se expuso busca fomentar, liderazgo participativo – proactivo.

8.3. Objetivos de la propuesta

- Dotar de una herramienta administrativa que describa en forma integral la gestión de la participación de todo el grupo directivo en la toma de decisiones de la institución.
- Fomentar liderazgo participativo y proactivo para generar un ambiente propicio para la innovación y cambios.
- Describir el modelo en cada una de sus acciones para fortalecer y mantener un alto nivel de participación de los empleados en los puestos de trabajo.
- Crea una mejor equiparación entre las capacidades y competencias de los docentes con los requerimientos específicos de la participación.

8.4. Actividades

Para el desarrollo de la propuesta se tiene planificado las siguientes actividades:

- Dialogo con el rector y vicerrector para entregar una copia del trabajo que se plante realizar en la institución y a su vez dar a conocer los objetivos de la propuesta y el alcance que tendrá la misma como un apoyo a la organización del colegio.

- Una vez aceptado y quedando de acuerdo con las autoridades del plantel se estudiara y se propondrá un cronograma resultante por motivos que puedan sugerir cambios al cronograma realizado por el autor o se quiera aumentar otras actividades.
- Reunión con los docentes y sus directores de áreas para indicar las actividades planteadas en conjunto con las autoridades y así presentar los temas de las charlas y el objetivo de estas, los temas que se darán serán sobre el liderazgo participativo, proactivo, con talleres para comprender el modelo de gestión a emprender en la gestión de los directivos y docentes colaboradores de la institución.
- Charla con los estudiantes que sean representantes estudiantiles, presidentes, vicepresidentes y secretarios de cada paralelo, y demás de todos los estudiantes que demuestren actitudes de de liderazgo con la ayuda de los docentes para identificar mejor a estos estudiantes para llevar a cabo la motivación e incentivar en ellos la participación en la gestión realizada por sus autoridades, las charla a realizarse serán sobre liderazgo, valores, las competencias de un líder en la actualidad.
- Charlas con los padres de familia sobre el valor e importancia de fomentar valores y actitudes positivas de liderazgo sobre sus hijos o representados, esto se hará con todos los padres mediante una citación enviada con los estudiantes.
- Charlas con el personal administrativo y de servicio sobre motivación, atención al público, para incentivar la colaboración, la participación, mediante un taller de dinámicas.

Recursos que se emplearan y los resultados esperados de las actividades:

RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDAD	PERIODO	RESPONSABLES	RECURSOS
Clima escolar mejorado, acogedor	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer mediante las charlas y talleres, trabajos en equipo, celebración de fechas significativas, reuniones la fraternidad, la unidad. 	Largo plazo	Personal directivo Personal Administrativo Personal de servicio Personal de docente	Humano Aulas Financieros
Trabajo integrador y participativo	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones periódicas para la coordinación de las capacitaciones y charlas. 	Mediano plazo	Personal directivo Personal Administrativo Personal de servicio Personal de docente Estudiantes	Humano Aulas Hojas impresas Auditorio TIC's
Alumnos con mente positiva, actitud de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Charlas, juego de integración 	Mediano Plazo	Personal directivo Personal docente Estudiantes	Humano Financieros Material didáctico Auditorio TIC's

RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDAD	PERIODO	RESPONSABLES	RECURSOS
Liderazgo acertado.	<ul style="list-style-type: none"> Participación de los actores educativos en los procesos de gestión. Participación de los estudiantes en actividades de producción. 	Largo y corto plazo	Personal directivo Inspección general Personal de docente Equipo responsable	Humano Logística
Docentes responsables actualizados, identificados con la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Charlas, capacitaciones Preparación a nivel profesional como estudios en postgrados como maestrías, doctorados. 	Largo plazo	Personal directivo Personal de docente Equipo responsable	Humano Hojas impresas Auditorio Financieros Logística TIC's
Elaboración del manual de normas, código de ética, actualización del P.E.I. - P.O.A.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorando la organización en elaboración de instrumentos de gestión y actualización del P.E.I. – P.O.A. 	Largo plazo	Personal directivo Personal docente Comisiones responsables Equipos responsables	Documentos y disposiciones del ministerio de educación PEI y POA existente Hojas TIC's

A continuación se describe los modelos de gestión para la institución que serán temas fundamentales de tratar en las charlas que se describieron en las actividades a realizar.

8.4.1. Líder participativo

Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

8.4.2. Generalidades del Liderazgo

Debido a los importantes cambios en el ambiente interno y externo al que se enfrentan las instituciones, exige que éstas amplíen la calidad en cada una de sus áreas funcionales. Esta situación propicia como resultado que los subalternos han cambiado su patrón de conducta, volviéndose de alguna manera menos colaboradores, y más exigentes.

Esta situación dificulta la posibilidad de ejercer cualquier de tipo de liderazgo propiamente dicho, ya que no existe ningún tipo de colaboración en las diferentes áreas, obligando al resto de empleados a realizar sus labores bajo ordenes directas de un jefe que tenga la investidura de autoridad, pero que sucede cuando los jefes no se encuentran frente al personal, lo más probable es que las ordenes emitidas no sean cumplidas en el momento, sino hasta que el gerente exija los resultados de la orden girada.

8.4.3. Importancia del Liderazgo Participativo

El liderazgo participativo tiene su importancia por cuanto existen buenas relaciones entre los diferentes niveles de la institución ya que proporciona una colaboración de alta calidad entre los mismos subordinados y los directivos, creando un clima laboral favorable, la colaboración entre superiores y subalternos le facilita a la institución la obtención de resultados de alta calidad.

El liderazgo participativo, en otras palabras permite que las organizaciones sean más eficaces haciendo posible que dos o más personas logren pensar y actuar de forma que el total sea mucho mayor que la suma de las partes.

8.4.4. Técnicas Del Liderazgo participativo

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es un conjunto de técnicas y métodos, por lo que a continuación se menciona una de las técnicas que utiliza:

8.4.4.1. La Técnica Coaching

El Coaching es:

- Un proceso de acompañamiento y entrenamiento personalizado y confidencial orientado al cambio.
- Un método eficaz para propiciar crecimiento, cambio y desarrollo en un individuo, grupo u organización.
- Una profesión.
- Una actitud de vida en la cual procuras comunicar, indicar, dirigir, liderar desde el proceso y mapa del otro.
- Un arte que se fragua poco a poco gracias a un continuado y profundo trabajo personal.

8.4.4.2. La Técnica Coaching en las instituciones educativas

Este nuevo enfoque, que previamente se ha desarrollado en el campo deportivo y en el ámbito empresarial, tiene sus orígenes en nuestros grandes maestros griegos (Sócrates, Platón, Aristóteles), ellos son los verdaderos padres de esta nueva disciplina.

Su reciente aplicación al contexto educativo no hace más que recuperar la Pedagogía clásica, basada en la Mayéutica, que buscaba desarrollar el potencial de los discípulos (estudiantes) así como de los propios maestros (profesores) a través del diálogo para llegar al conocimiento y a partir de ahí llegar a conocimientos más profundos desarrollando nuestra personalidad.

Su labor consiste en prestar su apoyo para mejorar y optimizar las capacidades innatas, los recursos internos y la creatividad que los directivos, docentes, alumnos ya tienen, pero que no han podido desarrollar, con el fin de obtener los mejores resultados posibles en base a criterios no sólo de eficacia y calidad sino de excelencia, convirtiendo así la antigua gestión en una la gestión transformacional.

El coaching nos da la oportunidad de restablecer y recuperar el trabajo en equipo y cooperativo, el pensamiento creativo, el desarrollo del talento, la inteligencia emocional, etc.

8.4.4.3. ¿En que consiste?

Consiste en un sistema de preguntas que se realiza desde la aceptación del otro y el no juzgamiento, con el objetivo de descubrir que es lo que se quiere hacer y permite tener una asistencia o ayuda para alcanzarlo.

Es una relación que acompaña, sustenta y asiste cuando se trata de resolver problemas. También puede definirse como aquella competencia que ayuda a las personas a pensar diferente, es una nueva manera de ver las cosas y que permite

accionar efectivamente y con responsabilidad hacia el logro de los objetivos, lo que permite un crecimiento en la imagen de la persona misma, mejorando la comunicación y las relaciones de la persona con el resto del grupo.

Los aspectos clave del Coaching son: Establecimiento de los objetivos de aprendizaje según la política de la organización y de acuerdo con las necesidades de los destinatarios. Para una mayor motivación de los colaboradores, los objetivos deben ser claros y proporcionarles la posibilidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente.

8.4.4.4. Método de participación

La técnica de liderar participativo para evitar las consecuencias negativas de decir a otros lo que tienen que hacer, cuando no se tiene colaboración consta de fases, que permiten la aplicación de éste:

- Tener un propósito inspirador, verdadero fundamento de todo equipo de alto rendimiento. Para ello hay que orientar al grupo en la clara definición de los resultados a alcanzar y su sintonía con los valores e intereses de cada participante.
- Es muy importante facilitar la mejora de este propósito por parte de los participantes para poder trabajar realmente con un pensamiento claro y compartido.
- Disponer de un método organizado de plantear lo que se ha pensado lograr para que todos participen con ideas y tomen compromiso en los objetivos que se determinen. Cuando la forma de pensar es errática, toda tarea compleja se convierte en abrumadora. Por lo que se puede dividir en cuatro partes:
 - Reunir objetivamente la información.
 - Inferir las causas de la situación.

- Innovar, evaluar y decidir.
 - Pasar de las ideas a los planes operativos, lograremos un pensamiento sistemático en vez de una confusión.
-
- **Integrar el pensar con el hacer.**

Muchos fracasos nacen de planes basados en asunciones equivocadas y/o de acciones basadas en planes equivocados. Generalmente, esto ocurre porque nos empeñamos en segregar el pensar del hacer. Si aplicamos el círculo virtuoso de la acción excelente: Planificar-Actuar-Revisar, dispondremos de un excelente modelo para aprender de la experiencia y adoptar un buen hábito de mejora continua.

- **Retroalimentación y reciprocidad.**

Para que el liderazgo lateral no sea efímero y para que se convierta en una competencia esencial de la institución, es imprescindible: Exteriorizar el aprecio a los otros participantes, ofrecer consenso inteligente, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo.

- Generación de compromiso que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado.
- El líder participativo debe de estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad

Este modelo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

8.4.5. Líder proactivo

Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la

forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Ser proactivo es implementar mejores estrategias y dar respuestas inmediatas e incluso anticiparse a las cosas, evitar que haya quejas e implementar mejoras constantemente con el fin de dar mejores servicios, por lo tanto un liderazgo proactivo significa estar a la cabeza de un equipo o proyecto siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidad, ser analista, y mejorar los procesos constantemente para dar un servicio de mayor calidad, no esperar a que te digan que hacer, preguntar que sigue, esperar a ver que falla, también toma las iniciativas necesarias que llevarán al proyecto a un éxito contundente.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia real y, como consecuencia de la energía que le imprimen, ese círculo se va ampliando cada vez más. Ser proactivo es ser responsable de nuestra vida. No culpar a las circunstancias, sino asumir nuestra conducta basada en valores.

El hombre se distingue del animal por su capacidad de mirarse a sí mismo, por entender cuándo actuamos y por el poder de crear. Los proactivos centran su energía en aquello que pueden controlar y así aumentan su círculo de influencia.

Hay tres tipos de motivos que impulsan la acción humana, y que son irreductibles entre sí:

- 1) Motivos extrínsecos, que motivan la acción desde fuera de la persona por medio de incentivos: por ejemplo, el dinero o la alabanza;
- 2) Motivos intrínsecos, que motivan la acción desde dentro de la persona: por ejemplo, la satisfacción de un trabajo bien hecho, y
- 3) Motivos trascendentes que motivan la acción desde dentro de la persona por razón de un beneficio para una persona externa: por ejemplo, la satisfacción de saber que la acción propia satisface las necesidades reales de otros.

Consideremos, por ejemplo, la acción de un vendedor que podría estar motivado

simultáneamente hasta por tres motivos distintos: el motivo de ganar dinero con una venta (extrínseco); el motivo de estar haciendo algo que le gusta y que le supone un desafío (intrínseco), y el motivo de ayudar al cliente a resolver un problema (trascendente).

Cuando un líder adopta el estilo participativo – proactivo a la vez, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

A continuación se deja una tabla en la que se explica las diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos, esta información podrá aportar algunos puntos a considerarse, será una guía para liderar los trabajos en equipo.

Tabla de las diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos:

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p>
<p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p>	<p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p>
<p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p>	<p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>
<p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p>
<p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad</p>	<p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>

<p>de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	--

Como conclusión y con la fe de que todo este proceso colabore a mejorar; se podría decir que, nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo en nuestro país, que esta afrontando cambios a gran en escala con las nuevas disposiciones del gobierno de Rafael Correa que en fines es bueno un cambio transformacional, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas al final de todo estamos preocupados por garantizar el aprendizaje de los estudiantes para un futuro mejor.

8.5. Localización y cobertura espacial

La provincia de El Oro y en su capital Machala el Colegio Particular Mixto Nueve de Mayo que se encuentra en la dirección Tarqui 1117 e/ Marcel Laniado y Kléber Franco esta institución educativa interesada en la formación de los jóvenes.

El sostenimiento es particular, y trabaja con los ciclos de Educación Básica (octavo y noveno año) y el ciclo de Bachillerato Técnico prestaciones para el bien de la comunidad que le rodea, la institución contiene tres aulas que totalizan un espacio de 60 mts², para el área administrativa la institución cuenta con un espacio total de 90 mts², con los departamentos de: Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría, Inspección general, Colecturía, Orientación vocacional y Estadística.

Para la prestación de servicios a la comunidad estudiantil y docente la institución tiene es su infraestructura Laboratorio de computación, Laboratorio de internet, Salón auditorium, Servicio de biblioteca, Bares, Baterías sanitarias, Red de agua potable y cisterna, Energía eléctrica, Telefonía, Alcantarillado, Áreas de descanso, y el Departamento del DOBE.

Dentro del factor Humano la institución cuenta con: 14 docentes contratados, 15 Personas para el trabajo administrativo, 6 personas en el área de servicios un numero de 96 estudiantes.

8.6. Población objetivo

Esta propuesta esta dirigida a las autoridades y directivos, personal docente, personal administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia y Comunidad en general.

8.7. Sostenibilidad de la Propuesta

La perspectiva de realizar el presente trabajo de investigación es posible gracias a:

La factibilidad humana ya que cuenta la disponibilidad del autor y además se cuenta con la colaboración de los actores educativos del plantel. La factibilidad tecnológica ya que la institución cuenta con equipos tecnológicos como computadoras, proyector de imágenes en laboratorio de cómputo que se utilizará para llevar a cabo la presentación de la propuesta y de los avances para analizarlos con los directivos. De los materiales; Estos gastos están tomados en cuenta en el presupuesto de la institución cada año por lo que no será problema contar con materiales necesarios para impresión, copias, y otros. La factibilidad económica se promueve un análisis con el Dpto. de colecturía y rectorado para colocar los gastos administrativos, capacitación/ejecución de la propuesta en la proforma presupuestaria de la institución sobre gastos del año 2012. En cuanto a lo organizacional existe el acceso a la información dado el consentimiento de las autoridades del plantel educativo, además la construcción de esta propuesta se avala por el dominio teórico y metodológico por parte del autor.

8.8. Presupuesto

A. RECURSOS HUMANOS				
No.	Denominación	Tiempo	Costo H/T	TOTAL
2	Autor	5 meses	US\$ 500.00	\$ 2500.00
1	Secretaria	5 meses	264.00	1320.00
SUBTOTAL				\$ 3820.00
B. RECURSOS MATERIALES				
No.	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
1	Hojas de papel bond	100	US\$ 0.01	\$ 1.00
2	Tinta para impresora	2 cartucho	28.00	56.00
3	Resaltadores	3	1.15	3.45
4	CD ROOM	2	0.90	1.80
6	Memoria flash	1	12.00	12.00
SUBTOTAL				\$ 74.25
C. OTROS				
1	Movilización			\$ 100.00
2	Teléfono y comunicaciones			25.00
3	Varios y misceláneos			50.00
SUBTOTAL				\$ 175.00
D. IMPREVISTOS				
(15% DE A+B+C)				\$ 610.39
TOTAL				\$ 4679.64
FINANCIAMIENTO				
Nº	FUENTE			CANTIDAD
1	Presupuesto de la Institución			\$ 4679.64
TOTAL				\$ 4679.64

8.9. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con los directivos presentación de propuesta	■																			
Organización y coordinaciones actividades			■																	
Organización de información teórica- práctica					■															
Chalas, capacitaciones, talleres, elaboración de instrumentos de gestión									■											
Chalas, capacitaciones, talleres, elaboración de instrumentos de gestión									■											
Elaboración de instrumentos de gestión									■											
Diagnostico de resultados																	■			
Evaluación de resultados																				■
Presentación Informe de resultados, de gastos																				■
TOTAL DE SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

9. BIBLIOGRAFIA

9.1. Textos on line

- CALERO PÉREZ, Mavilo, “Gestión Educativa” Edit. Abedul
- Corrales Díaz Carlos. (2006) La Cultura Organizacional en una institución educativa concreta. Indicadores y criterios para su definición. Sitio web: <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html>.
- Lazarsfeld, 1971, pp. 193-194, Sitio web: <http://tesisymas.blogspot.com/2007/10/el-mtodo-de-la-encuesta.html>.
- Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) fue un autor austríaco de libros de administración o la gestión de las organizaciones. Tras trabajar en la banca y como periodista, se doctoró en Derecho Internacional en Alemania.
- Sylvia Schmelkes, (1994) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (Washington, DC,: Organización de los Estados Americanos, 1994). Pag 113 – 118.

9.2. Internet / sitios web

- Garbanzo Vargas, Guiselle María; Orozco Delgado, Víctor Hugo, Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos Educación, vol. 34, núm. 1, 2010, pp. 15-29 Redalyc Sistema de Información Científica, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc>. Consulta (25/01/2011)
- Presidente del Instituto Chiavenato y consejero del CRA/SP, Idalberto Chiavenato es reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos. Consulta (25/01/2011)

- O'Connor, Joseph (2005) Coaching con PNL: guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás. Editorial Urano. Consulta (10/07/2011)
- Launer, Vivian (2007) Coaching: un camino hacia nuestros éxitos. Editorial Pirámide. Consulta (10/07/2011)
- Cecilia Braslavsky y Guillermina Tiramonti, Conducción educativa y calidad de la enseñanza media (Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores, 1990). Consulta (10/02/2011)
- Bolívar, Antonio (1997) "Liderazgo, mejora y centros educativos" En A. Medina (coord.) El liderazgo en educación. Madrid: UNED. consultado el 24 de noviembre de 2006. Disponibles en: http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar. Consulta (21/03/2011)
- <http://evaluadoresacreditadores.blogspot.com/2010/02/el-liderazgo-educativo-debe-ser-un.html>(Julio Cesar Solórzano Contreras - Teresa Edith Cubas Moreno). Consulta (21/03/2011)
- www.emagister.com - Consulta (18/01/2011)
- <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com> - Consulta (18/01/2011)
- www.gratisblog.com/proyectos_educativos - Consulta (18/01/2011)
- www.monografias.com - Consulta (20/01/2011)
- www.buenastareas.com - Consulta (20/01/2011)
- <http://es.wikipedia.org> - Consulta (20/01/2011)

10. APÉNDICES



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

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

- a) Director ()

b) Rector ()

c) Consejo Directivo ()

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

SI (_____)

NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familias en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			

e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			
---	--	--	--	--

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (____) Mantener actualizada la metodología.
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y

detección de problemas de aprendizaje.

- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

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

15. El departamento didáctico y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí	No
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		

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

16. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Sí	No
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		

17. Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Sí	No
a	Reingeniería de procesos		
b	Plan estratégico		

c	Plan operativo anual		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes		



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

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

Nombre del establecimiento educativo

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes			
18. 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			
19. 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			
20. 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			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
22. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
24. Resistencia en los compañeros o Rector/a cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
25. Sentirse poco integrado en el colegio y entre los compañeros			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones del rector/a del centro educativo			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector/a del centro educativo			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa -financiera			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A ESTUDIANTE

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

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

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

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
15. El Rector/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
16. Las autoridades hablan mas que escuchar a los problemas de los estudiantes				
17. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				

18. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
19. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo				
20. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
21. El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
22. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
23. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
24. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
25. El docente es quien decide que se hace en esta clase				
26. Se realizan trabajos en grupo(en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
27. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

- 1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?**

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

- 3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

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

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.

1. CUESTIONARIO

Declaraciones	Muy Bueno	Bueno	Regular
1. Cómo califica el trabajo de los directivos y docentes de la Institución			
2. Cómo califica la actitud que tiene los directivos y docentes de la Institución con los padres de familia			
3. Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios escolares en la institución			
4. Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución			

Galería fotográfica



Estudiantes realizando exposición a la comunidad.



Director de Educación de El Oro visitando y observando exposiciones realizadas por los estudiantes.



Alumnos empleando sus conocimientos.



Una nueva promoción de Bachilleres para la comunidad.