



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo Bilingüe Interamericano” de la Ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas, durante el Año Lectivo Abril 2010 -Abril 2011”

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

Autora:

Verónica Alexandra, Villamar Beltrán

Director:

MSC. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

Centro Universitario Guayaquil

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, abril del 2011

MSC.Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

MSC. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Verónica Alexandra Villamar Beltrán, 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, abril del 2011

.....

Verónica Villamar Beltrán

CI # 0918066762

AUTORÍA

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

.....

Verónica Villamar Beltrán

CI # 0918066762

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi familia;
a mis hijos Isaac y Valeska
que son el motivo y la razón de mi existencia;
a mis padres y hermanas
que comparten mis triunfos y fracasos ; pero de
manera muy especial a mi amado esposo Jorge
quien ha sido mi apoyo incondicional para que
este sueño se haga realidad.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios
por darme cada día la fortaleza
necesaria para realizar este proyecto de tesis
y por ser el guiador de mis pasos.

A la Universidad Técnica Particular de Loja,
Escuela de Ciencias
de la Educación, por la excelente labor
Educativa que realizan día a día.

Al Director de Tesis MSC.Roberto Cuenca, por su
apoyo, orientación y tiempo, factores que me han
permitido concluir exitosamente con este trabajo.

Agradezco a todas las autoridades
Del Centro Educativo Bilingüe Interamericano por
brindarme todo el apoyo y facilidades para que
esta investigación sea una realidad

A mi familia por haber comprendido que el tiempo
que no les pude dedicar se verá recompensado
por la dicha de haber alcanzado un triunfo más.

A mis amigos por sus sugerencias,
comentarios y por todo el cariño
que me han brindado
durante este proceso.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
ACTA DE CESIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. METODOLOGÍA.....	5
4. MARCO TEÓRICO	
4.1 La gestión: Concepto, importancia y tipos.....	11
4.2 Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características.....	18
4.3 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	25
4.4 Diferencia entre directivo y líder.....	29
4.5 Los valores y la educación.....	33
5. DIAGNÓSTICO.....	45
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones.....	82
6.2 Recomendaciones.....	83
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	84
8. BIBLIOGRAFÍA.....	90
9. APÉNDICES.....	92
10. ANEXOS.....	

1.- RESUMEN

El presente estudio tiene como objeto determinar la eficiencia y eficacia de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Bilingüe Interamericano, de la ciudad de Guayaquil; el fin es delimitar los factores fundamentales que influyen sobre la gestión para analizar la capacidad de la administración y determinar las falencias que obstaculizan el accionar de los directivos.

Para la realización del mencionado proyecto se empleó instrumentos de investigación tales como la observación directa, la encuesta, la entrevista semiestructurada.

La muestra estuvo conformada por una población de 61 personas entre los que estaban directivos, jefes de área, profesores, estudiantes y padres de familia, la selección de la muestra se realizó de manera aleatoria.

Las conclusiones obtenidas indican que la institución persigue un accionar tendiente a la práctica de valores desde todas las instancias del quehacer educativo los mismos que se fomentan desde el accionar de los directivos hasta el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje que realizan los docentes dentro de las aulas de clase pero que a la vez enfrenta un obstáculo; el contexto social donde imperan las tecnologías está incidiendo aceleradamente en los valores institucionales y la ubicación en el entorno geográfico permiten el acceso de antivalores provenientes de las subculturas urbanas; esto supone un riesgo y focaliza que en un futuro cercano la gestión en valores resulte insuficiente para la problemática del contexto por lo que es pertinente una actualización a través de talleres que permitan el diseño de estrategias innovadoras para la inserción - revitalización de valores y el accionar de docentes líderes conducentes a llevar a cabo tales acciones que promuevan la práctica de valores dentro y fuera del contexto educativo; por todo lo expuesto la propuesta es “Implementación de talleres de refuerzo específico de Liderazgo y Valores dirigido a directivos y docentes del centro educativo bilingüe interamericano”.

Los beneficiarios de este proyecto serán los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general.

2.-INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad que genera el plan de acción propuesto por el gobierno “Plan decenal de Educación” es necesario que para lograr el mejoramiento de la calidad de Educación en nuestro país, los directivos de los centros educativos cumplan con las cualidades de liderazgo comprometido con la docencia y la labor de enseñar; existen desfases que han provocado a lo largo de la historia injusticias en el plano educativo producto de la labor directiva corrupta ya que no ha existido en nuestro país una directriz que conduzca a prácticas educativas basada a fomentar un clima laboral estable que sea propicio para la ardua tarea educativa.

En este nuevo siglo la educación se encuentra asistiendo a una serie de cambios en una forma acelerada, producto de nuevos fenómenos sociales y políticos como también por los logros alcanzados en la ciencia y tecnología, lo cual está modificando el panorama mundial en todos los aspectos y dimensiones, culturales, económicos, educativos; este nuevo entorno está cambiando también los paradigmas en los diferentes campos del saber y en medio de este acelerado cambio se presentan antivalores en la sociedad y a discentes inmersos en ella a través por ejemplo de las nuevas tecnologías, es por eso de vital importancia retomar las virtudes que conllevan a enriquecer el espíritu, por tal razón basar una gestión cuyo liderazgo sea ejercido con fuerza y con la práctica de valores significaría un avance en la educación de este milenio.

En el Centro Educativo Bilingüe Interamericano (CEBI) la situación descrita no es del todo ajena durante los últimos tres años los directivos se han esforzado en mantener un liderazgo pleno acorde a los principios constitucionales de la ley vigente como de la práctica impetuosa de valores, la demanda de estudiantes producto de una exitosa trayectoria ha permitido ampliar la infraestructura por lo que fue necesario designar autoridades seccionales para poder establecer un control más eficaz, el manejo de la gestión y el liderazgo ha sido normado por la rectora quien durante los últimos años ha basado su liderazgo en fomentar un clima laboral enriquecido con valores.

Estudios anteriores han determinado que un 36% de las denuncias presentadas en las direcciones provinciales de educación son producto de una ineficiente administración de los centros educativos, la incidencia de los partidos políticos en los ámbitos de liderazgo educativo han provocado el caos y la desestabilización de las labores educativas, de la misma manera muchos estudios anteriores coinciden que la falta de un liderazgo efectivo obstaculiza las labores educativas y no permite que exista una educación de calidad acorde a las exigencias del nuevo milenio.

El presente trabajo es importante ya que conduce al análisis de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Bilingüe Interamericano de la ciudad de Guayaquil, dada la necesidad del cambio educativo el mismo que se encuentra vinculado a la gestión de los directivos que son los que promueven la actitud, la capacidad para el emprendimiento productivo de toda la comunidad educativa.

El objetivo de este proyecto será verificar la eficiencia y la eficacia de la gestión educativa para procurar los niveles de calidad que por ende es la búsqueda actual en los sistemas de educación y la prioridad es cumplir la meta del actual currículo, cumple con suplir las demandas de la comunidad quienes exigen cambios radicales que conduzcan un educación digna para sus hijos.

El proyecto de “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos por su factibilidad de aplicación es un proyecto factible porque consiste en el análisis de la forma como se lleva la gestión educativa, constituyéndose en un lineamiento a seguir para lograr los parámetros que conlleven a tener calidad en la administración de las instituciones educativas.

Otro de los factores de factibilidad es la disponibilidad del tiempo empleado a su realización, su planificación fue debidamente cronometrada cumpliendo todas las fases del estudio realizado, se contó además con la autorización de los administradores del centro Educativo quienes permitieron en todo momento que se efectúe el proceso poniendo a disposición los recursos tecnológicos y facilidades en la investigación en el manejo de documentos necesarios para el diagnóstico como en la aplicación de los instrumentos de investigación.

El haber contado con los instrumentos de investigación hizo factible el indagar sobre la problemática planteada, su aplicación a los diferentes participantes fue realizada de manera exitosa, de mi parte al estar inmersa en mi vida profesional a las labores educativas existió un profundo interés por el objeto de estudio del presente trabajo.

Para el logro de las metas de estudio se fueron cumpliendo con cada uno de los objetivos específicos, se comenzó por investigar cada uno de los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo y gestión de calidad en valores lo que permitió tener una visión clara del tema de estudio, cada uno de los contenidos del referente teórico fue canalizado a la institución objeto de estudio con el fin de determinar su correcto accionar en torno al análisis y propuesta de estudio.

Con el transcurrir de las acciones producto del estudio realizado en la institución se pudo determinar con precisión cada uno de los roles que desempeñan los líderes de la institución con relación a los planes estratégicos y operativos que se ejecutan, el constatar su accionar permitió obtener fortalezas en el liderazgo como en la toma de decisiones en situaciones inciertas y el accionar en relación a la gestión en valores; de esto se pudo determinar que existe una gestión en valores que necesita innovar acciones dada la necesidad que emerge del contexto social que inserta antivalores; siendo pertinaz y necesaria la propuesta de implementar talleres de refuerzo específico de liderazgo y valores para el desarrollo de estrategias innovadoras que permitan las prácticas dentro del contexto educativo. .

Todo el accionar del proyecto presentado permitirá el desarrollo de competencias en gestión de liderazgo y valores, además el asumir con responsabilidad el análisis propositivo permitió ampliar el criterio valorativo conforme a las metas establecidas ya que todo líder educativo es consciente de que su labor profesional amerita una gran responsabilidad, los objetivos del líder se sustentan en metas sociales consolidadas en el sistema educativo, por todo lo expuesto les insto a participar de la lectura del presente estudio quien sustenta la afirmación de basar una gestión cuyo liderazgo sea ejercido con fuerza y con la práctica de valores lo que significa un avance en la educación de este milenio, siendo beneficiarios los estudiantes y toda la sociedad en general ya que de ellos depende el desarrollo económico y social de nuestra patria.

3.- METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La población está conformada por:

Tabla # 1
POBLACIÓN

Directivos	8
Jefes de área	16
Profesores :	82
Estudiantes :	765
Padres de fam.	765
TOTAL	1,636

Fuente: Secretaria del CEBI

Elaborado por Villamar Verónica

Para el análisis científico y con el objeto de obtener información con relación al tema a investigar delimitaré la población antes de recolectar los datos.

Tabla # 2

MUESTRA SEGÚN ESTRATOS	
ESTRATOS	# DE PERSONAS
Directivos	2
Jefes de área	4
Profesores :	20
Estudiantes:	20
Padres de fam.	15
TOTAL	61

Fuente: Secretaria del CEBI

Elaborado por Villamar Verónica

La población estará definida por 5 estratos los cuales estarán permanentemente involucrados con el proyecto:

a) Autoridades.- Rector, Vicerrectora, Directora y Asesora pedagógica.

b) Jefes de Áreas

b) Docentes trabajando bajo el control de sus respectivos jefes de áreas.

c) Estudiantes.- correspondientes al 3ero de Bachillerato

d) Padres de familia.- Seleccionados

Tabla # 3
Rango de edad y género de los directivos del CEBI
de la ciudad de Guayaquil. 2010

	Hombres		Mujeres	
Rangos de Edad	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0%	0	0%
26 - 30 años	0	0%	0	0%
31- 35 años	0	0%	0	0%
36 - 40 años	2	100%	2	25%
mas de 40 años	0	0%	4	75%
TOTAL	2	100%	6	100%

Fuente: Secretaria del colegio

Elaborado por Villamar Verónica

La tabla muestra que entre los directivos hombres el 100% lo conforman con edades que oscilan entre 36 y 40 años , mientras que existe un 25 % de mujeres de entre 36 y 40 años y un 75 % de mujeres de más de 40 años.

Tabla # 4
Rango de edad y género de los docentes del CEBI
de la ciudad de Guayaquil. 2010

	Hombres		Mujeres	
Rangos de Edad	f	%	f	%
Menos de 25 años	4	17%	8	14%
26 - 30 años	5	21%	12	21%
31- 35 años	2	8%	14	24%
36 - 40 años	9	37%	14	24%
mas de 40 años	4	17%	10	17%
TOTAL	24	100%	58	100%

Fuente: Secretaria del colegio

Elaborado por Villamar Verónica

Con respecto a los docentes el mayor porcentaje de hombres está entre 36 y 40 años con un 37% de la población, en cuanto a mujeres el rango de edad más frecuente está entre 31 a 35 años y 36 a 40 años con el 24% cada una.

Tabla estadística # 5
Personal administrativo y de servicio del CEBI
de la ciudad de Guayaquil. 2010

	Hombres		Mujeres	
Personal	f	%	f	%
Administrativo	6	19%	18	51%
Servicio	25	81%	17	49%
TOTAL	31	100%	35	100%

Fuente: Secretaria del colegio

Elaborado por Villamar Verónica

El 81% de hombres desempeñan funciones de servicio mientras que el 6% funciones administrativo; en cuanto a las mujeres el 49% corresponde a personal de servicio frente al 51 % de función administrativa.

Tabla estadística # 6
Población estudiantil por nivel de estudio
del CEBI. 2010

	Hombres		Mujeres	
Rangos de edad	f	%	f	%
Educación básica	159	48%	202	47%
1ero de Bachillerato	64	19%	78	18%
2do de Bachillerato	58	17%	89	21%
3ero de Bachillerato	53	16%	62	14%
TOTAL	334	100%	431	100%

Fuente: Secretaria del colegio

Elaborado por Villamar Verónica

El 48 % de estudiantes hombres se encuentran en el nivel de educación básica, el 19% al 1ero de Bachillerato, el 17% al 2do de bachillerato y el 16% al 3ero de Bachillerato; mientras que existe un 47% de población de mujeres en los años básicos, 18 % al 1ero de Bachillerato, el 21% al 2do de bachillerato y el 14% al 3ero de Bachillerato.

Tabla estadística # 7
Tabla comparativa de la población total frente a la muestra
del CEBI. 2010

Población	Total población	Muestra
Directivos	8	2
Docentes	82	20
Estudiantes	765	20
Total	855	42

Fuente: Secretaria del colegio
Elaborado por Villamar Verónica

La tabla # 7 muestra la comparación entre el total de población existente en el plantel con el estrato de la muestra, el estudio de los resultados de la muestra permitirá indagar los resultados de la gestión de liderazgo, para esto se tomarán en cuenta los aspectos a resaltar que figuran en cada una de las tablas anteriormente mostradas.

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

Encuesta.- La encuesta tomada a los estudiantes, padres de familia y docentes tuvo como finalidad conocer aspectos relevantes de la gestión en liderazgo y valores del CEBI, esta técnica conformada por preguntas concretas permitió obtener respuestas precisas que permitieron la comprensión de las labores gerenciales el objetivo fue recolectar la información de la muestra de los participantes para contar con información que generó un conocimiento de la realidad educativa institucional con relación al objeto de estudio.

Después de la encuesta formada por las preguntas de fácil contestación se realiza la organización de los datos para luego hacer las conclusiones respectivas.

Entrevista.- El objetivo de la entrevista realizada a los directivos fue el de conocer con detalles el enfoque gerencial con que realizan la administración del CEBI, se pudo conocer las características que predominan en la gestión que ejercen los directivos.

Al realizar la entrevista se comenzó con la presentación en donde se dió a conocer el tema principal de la misma, el cuerpo de la entrevista formal formada por

preguntas adecuadas que permitieron que el entrevistado trasmite abiertamente su experiencia y el cierre de la entrevista en donde se realizó un breve comentario personal y conciso de la entrevista realizada.

Observación.- La observación de los instrumentos curriculares fue realizada de manera objetiva cada uno de los instrumentos detallaban en forma precisa la gestión realizada en el CEBI, con la observación se comprobaron planteamientos y se procedió a reformularse nuevas ideas con relación a la gestión en liderazgo a valores, se evidenció así la realidad del contexto educativo desde la perspectiva de la gestión administrativa.

3.3 Métodos y procedimientos

La investigación realizada es de tipo exploratoria – descriptiva ya que se siguió un procedimiento caracterizado por la indagación de un tema poco desarrollado pero que actualmente constituye de vital importancia para el desarrollo educativo, así mismo describe con precisión cada uno de los hallazgos encontrados definiendo la problemática desde el punto de vista de los involucrados hasta la perspectiva de los directivos ; de la misma manera se describen los aportes de las observaciones de los instrumentos de curriculares.

El proceso fue controlado de manera exhaustiva detallando con precisión las novedades encontradas permitiendo establecer los trasgos más peculiares de la investigación. Con la descripción se orientó a establecer cambios en la realidad estudiada y no solo a establecer las conclusiones, permitiendo seguir un proceso sistemático, la identificación de las variables posibilitaran el registro objetivo de los hechos.

Paradigma cuanti- cualitativo.- Esta investigación empleó el paradigma cuantitativo para realizar una correcta recopilación y análisis de datos numéricos los mismos que se obtuvieron de los instrumentos de investigación.

De la misma manera el paradigma cualitativo se empleó para presentar los resultados como una narración que comprende el estudio de una realidad social en la cual están inmersos los participantes.

Entre los métodos se emplearon están los siguientes:

Deductivo.- con el método deductivo se buscó el origen de la realidad del problema, de esas ideas generadas se llegó a afirmaciones precisas que nos permitan determinar en nuestra investigación que de casos particulares podemos hacer conclusiones de premisas generales.

Inductivo.- Con este método se pudo indagar situaciones que se dan en un contexto particular para sacar conclusiones generales aplicando de esta manera el análisis inductivo.

Analítico.- Con el que se realizó la desmembración de todo el contexto a investigar para ser posteriormente analizado en base a inferencias y razonamientos objetivos y subjetivos con lo que se explicó la validez de la parte cognitiva.

Sintético.- Con el cual se realizó el estudio del todo a las partes para llegar a la comprensión de la realidad en su contexto reconstruyendo el todo basándonos en el análisis de las partes.

Estadístico.- con el que se facilitó la secuencia en sus procedimientos para presentar la información recolectada de manera organizada que permitió la observación de los resultados presentándolo de una manera factible y práctica.

4.- MARCO TEÓRICO

4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTOS, TIPOS, IMPORTANCIA

4.1.1 Conceptos

La gestión es el proceso que se define como la ejecución y el constante seguimiento de las acciones, metas y objetivos que permitirán alcanzar los fines comunes, es una práctica cuyo fin procura la funcionalidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento del sistema relacional.

La gestión entonces es un proceso que implica el gestionar y administrar; realizar acciones que conduzcan al logro de las metas institucionales, por ende compromete a todos, y debe cumplir principios y normas que conviertan acciones para lograr retos que cubran las necesidades de la institución.

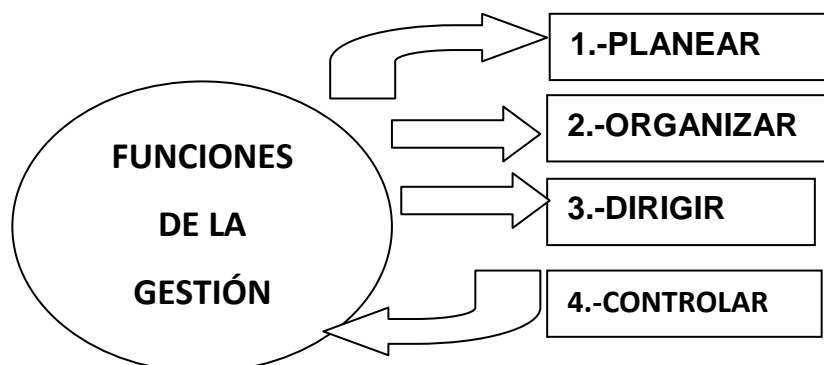
Una buena gestión es la que tiende a usar del modo más eficaz los recursos apropiados. Esta función tiene que basarse en la coherencia, la capacidad de adaptación, el correcto juicio de los resultados y en el principio de rentabilidad.

Según se menciona “*Gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear , organizar, dirigir y controlar*” .ⁱ (Chiavenato 1999, p .8)

Toda gestión se basa en seguir una secuenciación de pasos para lograr llevar a cabo las metas institucionales de la organización que se administra.

Por lo tanto implica un compromiso de todos los que integran el plano de una institución, como también una gerencia responsable que conserve principios y valores éticos para convertir acciones eficaces y eficientes en pro del bienestar de todos quienes conforman la entidad.

Es así como notamos que el gestionar implica un proceso que conlleva una serie de pasos: Según muestra la figura 1:



Fuente: Elaborado por Villamar Verónica a partir de: Castro Merino (2009) Planificación Estratégica

- **Planear.-** Cada una de las actividades a realizar, la planeación implica responsabilidad de parte del gerente y de su equipo de trabajo como también el planear con precisión la meta y describirla.
La planeación en gestión trae consigo la selección organizada de las acciones necesarias para conseguir un fin.
- **Organizar.-** Las acciones a realizar con eficiencia y eficacia, preparar las acciones a seguir para lograr un determinado que en gestión serían metas comunes, ordenando los recursos y funciones empresariales.
- **Dirigir.-** Cada una de estas acciones influyendo en su realización, motivando a la realización de las tareas esenciales, la toma de decisiones es necesaria en esta fase.
- **Controlar.-** Verificar que las acciones a seguir se estén ejecutando sin ningún problema para esto es necesario ir comparando los resultados que se van obteniendo con las metas que han sido trazadas.

Este apartado tiene correlación con las exigencias de las gestiones competentes, y con la implicación de cambios organizacionales destinados a mejorar procesos de gestión desde todas las instancias que involucra actualmente la misión de gerencia, con el fin de lograr crecimiento para el acceso potencial a los diferentes mercados como también para lograr la satisfacción y beneficio de los clientes.

Otra definición es *“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”* (Koontz y Weihrick 1998, p . 4)

Es así como se ve de manifiesto la trascendencia de la gestión a la acción, ya que incluye la formulación de objetivos, selección de estrategias, diseño de planes de acción como la ejecución y valoración de los mismos procesos.

La gestión implica además un compromiso con las personas que colaboran en toda organización ya que es considerado como un factor determinante en la productividad y el desarrollo.

La tarea principal de la gestión, *“Es hacer que las personas realicen actividades que ayuden al logro de la misión y las metas de una empresa, de cualquier*

departamento o de alguna otra unidad organizada dentro de ella” ⁱⁱ(Herrera 2000 p. 123)

El gerente debe conocer como conducirá a los miembros de la organización hacia la dirección deseada, debe conocer cuáles son las motivaciones que provoca un desempeño de acuerdo con los objetivos de la gestión.

En gestión es necesario intensificar los motivos al establecer un ambiente favorable a ciertos impulsos , pues si el desempeño administrativo es eficiente y efectivo , fomentara el deseo de una gran administración de alta calidad entre la mayoría o todo el personal.

La gestión es entonces una función de administración que comprende muchos aspectos y cuya dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Además es necesario aclarar que a pesar de que dirección y gestión se consideran sinónimos no son equivalentes. La dirección es una parte importante de la gestión pero no es lo mismo.

La dirección es *“La función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados”* (Herrera 2000 p . 243).

La función de dirección participa e incide en la formulación de una planificación adecuada, el establecimiento de la estructura organizacional, en la medición y corrección de las actividades de la estructura organizacional, en la mediación y corrección de las actividades del personal mediante el control y lógicamente en la misma dirección.

Lo ideal será que quien dirige una organización sea un líder, con ascendencia positiva sobre todos los miembros de la organización que gestiona.

4.1.2 Tipos de Gestión: Administrativa y Educativa

Todo gerente educativo debe fijarse metas conducentes a potenciar la calidad educativa, los beneficiarios de este proceso canalizador de la calidad será la comunidad en general, no podemos olvidar que actualmente en el plan decenal se contempla estipulado una política referente a la calidad por ende debe cumplirse por el bien de la sociedad en general, y ese cumplir estará en manos de los gerentes educativos.

Gestión Educativa.- Si plasmamos estas ideas a la gestión en el plano educativo puedo afirmar que la gestión en educación es el conjunto de estrategias para llegar a un fin específico pero donde debe primar la práctica de la comunicabilidad, el empleo de valores, virtudes que conlleven a realizar una gestión comprometida con los procesos de calidad en educación al servicio de la comunidad.

Es así que toda gestión constituye además un compromiso que involucra a todos los que componen la comunidad educativa.

Según se manifiesta¹: *“La gestión educativa es definida como “la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar. El objetivo primordial de la gestión escolar es “centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos” (Méndez 1995 p. 165)*

Concuerdo con esta afirmación pues es necesario un accionar que asuma responsabilidad y compromiso para lograr los fines institucionales, los objetivos deben abarcar una gestión escolar comprometida con la educación, apta para lograr aprendizajes significativos y para lograrlo es necesario definir numerosas acciones que cumplan con el objetivo de educar .

Entre las acciones que se desempeñan en la gestión educativa están:

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

La Gestión Educativa, es un proceso cuya funcionalidad tiende al logro de objetivos, metas , fines, misión y visión institucionales referentes a la educación , atiende las necesidades de los estudiantes , padres y comunidad educativa en

¹.Se hace diferencia de la gestión educativa -que centra su preocupación en la unidad educativa- de la gestión educacional, que involucra los procesos de diseño, implementación de políticas y administración de recursos de los otros niveles del sistema educativo

general promoviendo una gestión cuya formación radica en la práctica de valores éticos y morales.

Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*"ⁱⁱⁱ (MEC 1996).

Es así en que la toma de decisiones oportuna como conjunto de procesos incide en los aprendizajes y son procesos que concluyen en el accionar de las prácticas educativas que conlleven al logro de las metas institucionales.

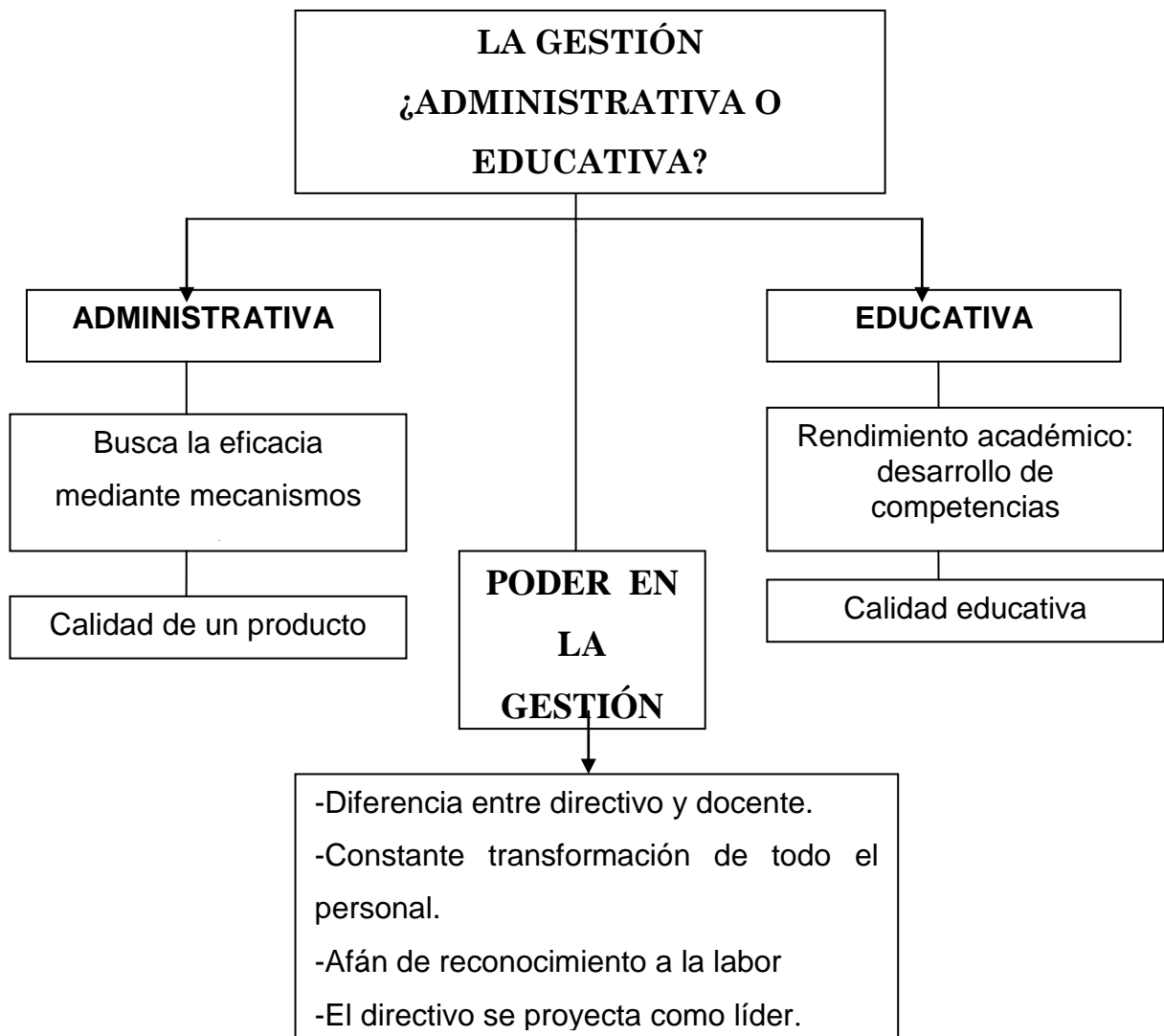
Para potenciar la Gerencia Educativa se pueden considerar los cuatro pilares de la Educación según lo manifiesta en el informe de la Unesco "la educación encierra un tesoro"^{iv} (J. Delors 2002)

- *Aprender a conocer,*
- *Aprender a hacer,*
- *Aprender a vivir juntos y*
- *Aprender a ser.*

Es muy importante recalcar que el gerenciar en educación responde a actuar con mucha prudencia teniendo siempre de manifiesto el producto que ofrecemos se trata de seres humanos con los cuales además se busca transformar y contribuir a la sociedad, por lo cual el gerenciar en educación responde a un enfoque humanista, ético y moral buscando siempre el ideal del desarrollo humano.

Estos postulados de la Unesco responden a una necesidad que abarca diferentes aspectos del quehacer educativo, y que todo gerente educativo debe conocer para guiar su labor gerencial.

A continuación mediante el organizador cognitivo recalco las diferencias entre la gestión administrativa y la educativa cuyo fin es llegar al cumplimiento de metas pero se diferencian según la muestra de la fig.2:



Fuente: Elaborado por Villamar Verónica a partir de: Almeida R. Arturo (2009) *Gestión del talento humano-UTPL*

Como se observa en la gráfica una adecuada gestión educativa responde positivamente si se obtiene calidad educativa ante esta afirmación a continuación enlisto unas recomendaciones para gerenciar en educación buscando la calidad.^v

Este análisis está basado en las 14 recomendaciones para educar con calidad: “Constancia y calidad; filosofía de calidad, evitar la dependencia, compra de insumos no necesarios, mejorar el servicio escolar, programas de capacitación profesional; estilo de dirección óptimo, desechar el miedo, eliminar barreras, estimular la auto mejora, plan de acción” (DEMING 1982 p. 114)

Ante este aporte analizo las recomendaciones ajustadas a las de Deming:

- Satisfacción de las necesidades mejorar aprendizajes.

- Reconocer los cambios que efectúe la gestión, aplicarlo en toda la institución, enfatizando en la calidad más que la cantidad.
- El exceso de control mecaniza los procesos y los hace rígidos, si la labor se realiza correctamente la labor de inspección es innecesaria.
- Los recursos y materiales de calidad, se debe adquirir lo necesario, que sea utilizado para enriquecer los procesos.
- Innovar frecuentemente sus conocimientos en programas de capacitación y formación profesional.
- Búsqueda de calidad desde todas las instancias, predicar con el ejemplo.
- Los directores deben propiciar ambientes favorables en donde se pierdan todos los temores o limitaciones de la calidad.
- No limitar el trabajo en equipo, fomentar la comunicación, las interrelaciones, compartir fines comunes.
- No presionar el cumplimiento de metas sino más bien instar en el principio de compromiso para lograr metas cualitativas.
- Promover la valoración personal y los procesos que estimulen el esfuerzo de los individuos.
- Elaborar un plan cuyos lineamientos admitan el criterio de todos los que lo van a ejecutar.

4.1.3 Importancia

Ante todo lo expuesto la gerencia es importante por su impacto en el correcto accionar de la administración de los centros educativos.

El éxito de ir logrando un desempeño mejorado tiene que ver con la labor gerencial, como también parte de la dependencia de los clientes a quienes es vital satisfacer como así lo manifiesta: *"Las instituciones educativas dependen de sus clientes, por tal razón deberían entender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y buscar exceder sus expectativas"*. (Norma ISO 9000: 2000)

Otro de los factores es la incidencia en el crecimiento de la institución, esto conlleva a buscar mecanismos de mejora continua que garantice el crecimiento y la obtención de recursos que ameriten cubrir los costos que demanda la prestación del servicio.

Para una mejora de la institución es necesario incluir dentro de los aspectos pedagógicos los parámetros de educación de calidad competente para lograr

adquirir en los estudiantes el comportamiento competente que permita el cambio en el contexto social, dichos cambio están basados en el correcto accionar gerencial.

4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS, TIPOS, CARACTERÍSTICAS

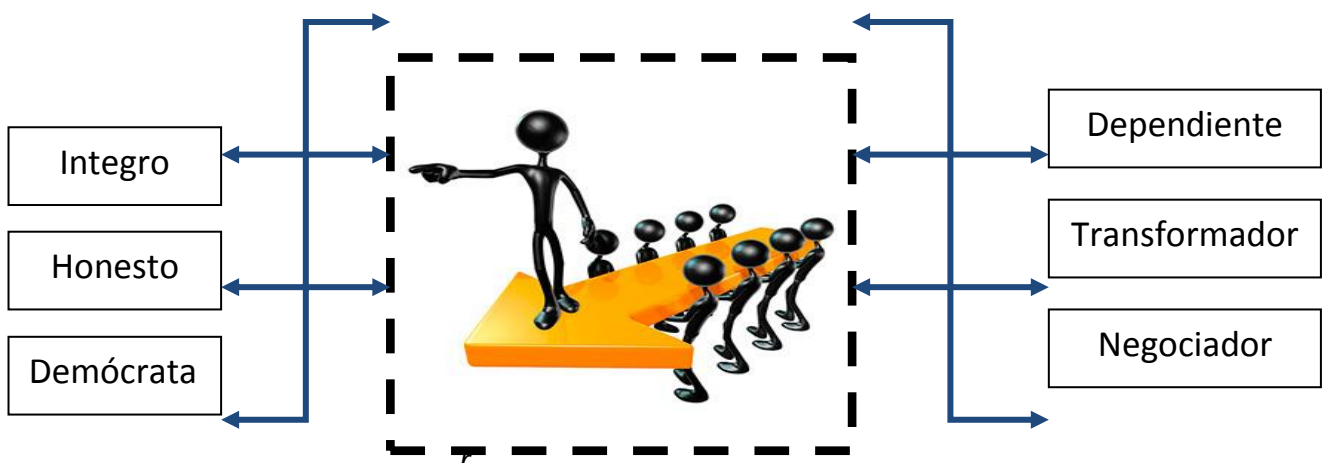
4.2.1 Conceptos

Antes de analizar el liderazgo educacional es necesario conocer que es un líder; ya que al líder se le atribuye una amplia gama de actividades que debe cumplir con constancia. En su andar el líder adquiere una amplia gama de experiencias que va obteniendo dentro de su gestión esto pone de manifiesto que dichas tareas que realiza son impulsadas por su alto espíritu de responsabilidad a veces sin ni siquiera tener elementos sustentables o formación académica ya que un líder basa su liderazgo en la forma práctica como resuelve las situaciones, con estilo y carisma propio con gestión autónoma y siempre diferenciándose de los demás.

Un líder es un ente que por naturaleza guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino a seguir y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.

En si influye con sus ideas u opiniones en un número importante de personas teniendo con ellos una relación mutua. *“El líder eficaz será capaz de adaptar sus conductas de acuerdo a los requerimientos de la situación que los envuelve”.* (viTaborda 2010)

Es así que la eficacia que posee en su accionar lo que hace al verdadero líder como vocero de la colectividad, con la capacidad innata de lograr metas con el máximo aprovechamiento de los recursos de la entidad lo que lo convierte además en un líder eficiente. A continuación están algunas de las cualidades de un líder fuerte que ejerce su liderazgo con calidad ética personal como lo muestra la fig.3



Fuente: Elaborado por Villamar Verónica

Liderazgo educacional.-El liderazgo educacional tiene muchas perspectivas pues podría ser asumido por el director como gerente de su institución, el docente que lidera su grupo, el dirigente que asume un rol de liderazgo en fin el análisis consiste en definir en qué consiste el verdadero liderazgo educacional.

El liderazgo vale la pena, porque las metas van más allá de las ganancias materiales o del progreso personal. Al mejorar las vidas de las personas que le rodean, el liderazgo da un sentido a nuestras vidas.” (Heifetz –Linsky. 2003 p. 72)

Es en educación donde uno siembra el sentido de la vida, en donde se puede decir que el proporcionar bienestar a los que nos rodean en este caso los discentes obtenemos sentido en nuestras vidas, diariamente en las aulas el docente líder demuestra su liderazgo con su grupo de estudiantes y eso le proporciona mayor satisfacción y progreso personal.

Según se afirma en una definición del liderazgo *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno a diversos objetivos específicos”* (Chiavenato 1993 p .104)

Ante la afirmación de Chiavenato quien relaciona el liderazgo con un proceso de comunicación, es en educación desde todas las instancias en donde el líder educativo ejerce sobre su grupo una influencia dentro de las relaciones interpersonales , pero a la vez es el director ejerce un liderazgo entre los docentes o miembros de la comunidad; el liderazgo en si no es innato se obtiene con la interacción con los logros que generan expectativas en los miembros y si en ese andar se lleva un liderazgo con virtudes como la empatía , esa persona va a influir no solo en los intereses de las personas sino también en la motivación y competencias de sus subordinados.

En si el perfil de un líder educativo debe tener un árbol de virtudes que conlleven al cumplimiento de fines, muchos de los problemas en la calidad de educación son debido a la falta de liderazgo de muchos directivos y docentes como también a la falta de virtudes en llevar a cabo su liderazgo, la falta de ética de muchos líderes dificulta el cumplimiento de metas, limita la participación de los miembros y hace perder la confianza.

Se menciona acerca de las virtudes del líder educacional *“Una de tantas virtudes es no guardar rencor a aquellos que se anteponen a nuestros propósitos, porque ello lejos de fortalecer consume y produce perdida de la eficacia, es decir, que la*

honradez es la virtud más apreciada de un líder y por ende genera optimismo y confianza".^{vii} (Casino 2006 p.123)

El liderazgo debe trascender a un cambio positivo dentro de las instituciones, el líder educacional debe responder a su situación de superioridad con cualidades personales ya que cuenta con una capacidad personal de dirigir un grupo debe entonces mantener su liderazgo con la práctica de valores y virtudes no solo en el contexto donde ejerce su liderazgo sino en todos los contextos.

El líder educacional debe asumir responsabilidades, por lo que debe hacer bien las cosas para llevar a cabo los objetivos propuestos no se debe olvidar que su actuar está pendiente de un control riguroso por parte de sus subalternos, el tener virtudes y aplicarlas en su práctica de liderazgo aumentará el nivel de confianza de sus subalternos, siendo la virtud la forma práctica de hacer el bien.

En si en toda institución se maneja la práctica de valores como norma y es deber de todos los miembros de la comunidad educativa hacer hábito de toda las practicas de valores, con más razón los líderes educativos deben practicarlos para llevar a cabo sus fines y metas.

Para tener un liderazgo efectivo debe cumplir con los siguientes principios.

- 1.- Pro –actividad y liderazgo mediante el ejemplo.
- 2.-Establecer una visión clara del futuro y unificar las metas.
- 3.-Eliminar el temor y construir la confianza.
- 4.-Suministro de recursos necesarios para actuar con compromiso y responsabilidad.
- 5.-Ambiente interno favorable y reconocimiento de la contribución de la gente.

Luego de lo analizado me propongo formar mi definición de liderazgo educacional:

“El liderazgo educacional es el vinculo existente entre una persona y un grupo en donde existe una influencia interpersonal del líder quien poseedor de virtudes logra fines y metas que satisfacen al grupo de subordinados”.

El liderazgo es un proceso en el que una persona ejerce una autoridad e influencia sobre otras en diferentes situaciones con el fin de lograr metas comunes.

El liderazgo educacional es el que se ejerce en las instituciones educativas, puede existir liderazgo en las aulas con un estudiante que lidera un grupo y que se ocupa de cumplir objetivos comunes de sus compañeros.

Muchos docentes ejercen en sus clases un liderazgo efectivo cuando conducen su accionar hacia el logro de metas comunes y ejercen influencia basada en la confianza de sus subordinados en este caso los compañeros.

Ante esto se manifiesta : *“En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.”* (Sayles 1982 p. 43)

Puede existir en los contextos escolares diversas manifestaciones de liderazgo, pero son los directivos los que deben ejercer un liderazgo pues la gestión que realizan es el eje que permite despertar acciones emprendedoras de los procesos educativos.

Puedo indicar entonces que el director es un líder que dirige a otros líderes.

Es el liderazgo educacional el que permite impulsar el desarrollo de todos los miembros que integran la institución todo con el fin de lograr el cumplimiento de metas afines y de direccionar este cumplimiento de metas creando un sinnúmero de oportunidades y retirando del camino los diferentes problemas que se puedan presentar.

Uno de los principales fines de ejercer un liderazgo educacional es la meta del cambio y la innovación, un líder comprometido con su labor busca mejorar procesos pero más que nada, busca el bienestar de las personas que lo siguen tratando de conseguir que estos experimenten cambios en lo personal de tal manera que aumentando el nivel de confianza se podrán lograr estas metas.

Un líder educacional tiene siempre un plan estratégico, un proyecto de implementación, un proyecto institucional con el que conduce a la innovación y a la mejora y junto a sus colaboradores construye la mejora educativa.

Según se afirma en su definición del liderazgo *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno a diversos objetivos específicos”* (Chiavenato 1993 p. 56)

Mientras que así lo afirma *“El liderazgo como fenómeno multidimensional se define aquí como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”* (Guillén Parra 2006:179)

Ante estas afirmaciones de liderazgo puedo afirmar que : El líder que lleva un liderazgo se describe como un ser seguro de sí mismo, sociable, que goza de popularidad ,que incita la cooperación , que refleja simpatía y transmite empatía con una personalidad autosuficiente para la motivación humana y para generar confianza. Se centra en su capacidad de decisión y experiencias ante sus subordinados en su carácter interpersonal es decir en la relación con los demás como transformador de actitudes y don de servicio.

“El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad” (Guillén Parra 2006 , p. 171) ante esta afirmación es fácil deducir que el líder conduce a un comportamiento de libre adhesión , es la motivación que el genera lo que conduce a que exista tal adhesión, por tanto el líder educacional en su relación con su seguidor debe procurar obtener esa libre adhesión para verdaderamente ser un líder.

Dimensiones del liderazgo

Existen tres dimensiones de liderazgo según lo menciona Guillen Parra en su obra² menciona las siguientes dimensiones *“Dimensión científica – técnica, psicoafectiva del liderazgo y ética del liderazgo”*. (Guillén 2001 p.180).

A continuación el análisis de estas tres dimensiones desde mi punto de vista y cuyo contexto explica las razones de la confianza en el líder:

1.- Dimensión Científico -Técnica

Esta dimensión es el resultado del logro alcanzado por el líder y de su capacidad técnica para obtener bienes útiles que presten servicio a los colaboradores que voluntariamente se relacionan con el líder y se adhieren a su ideal; con el fin de satisfacer necesidades y obtener metas comunes.

Mediante el cumplimiento eficaz de los fines relacionados con los bienes se logra una adhesión libre basada en la confianza y admiración del líder cuya lucha genera niveles de conformidad de los colaboradores.

Es menester recalcar que el trabajo del líder bajo esta dimensión es de índole material pero la confianza que genera su participación en el alcance de los logros explica la influencia que es capaz de transmitir producto del sinnúmero de habilidades que emplea para el logro de los resultados esperados y que a la vez cuenta con el apoyo de todos.

² Esta definición de Parra fue reelaborada a partir de Guillen y González (2001)

2.-Dimensión Psico-afectiva

Es de gran relevancia para mantener un liderazgo efectivo ya que se equilibran las relaciones de afectividad y provoca satisfacción a medida en que se logran el cumplimiento de los objetivos orientados al bien común y por lo que aumenta en gran manera el grado de confianza de los seguidores estableciendo nexos afectivos propiciados por la empatía del líder .

Esta dimensión se caracteriza por la admiración hacia el líder suscitada por las relaciones empáticas que transmite, la adhesión basada en la confianza psico – afectiva es producida por su influencia generada por su liderazgo honesto, por su nivel de razonamiento abstracto y su capacidad de relacionarse con sus subordinados lo que permite el logro de bienes agradables que generan la confianza que manifiestan sus seguidores y que conduce al cúmulo de actitudes positivas que se traducen en equidad y respeto orientado a la satisfacción de los logros en su conjunto .

3.-Dimensión ética del liderazgo

Esta dimensión supone el rol de un líder comprometido con el cumplimiento de fines relacionados con el bien moral que contribuya a lograr la tan ansiada excelencia humana.

A través del líder se espera llegar al logro de objetivos relacionados con el bien moral, esto incide en la confianza y en las relaciones humanas cuyos nexos bien definidos provocan la confianza ética apoyada en el respeto a la dignidad y buenas costumbres.

Existe como evidencia que las relaciones basadas en esta dimensión constituyen el enriquecimiento humano y se aprecia al líder como un ser al servicio de sus colaboradores, quienes lo ven como una persona valiosa, respetable con ideas sustentadas en dirigir acciones orientadas al bien común y por ende reflejará un nivel de veracidad y confianza que fomentará actitudes íntegras y facilitadoras de las metas a conseguir y por ende propiciara la adhesión libre y espontánea de seguidores ya que estos sienten que su líder suplirá sus necesidades basándose en el respeto mutuo y en la constante aplicación de virtudes.

Luego de este análisis completo de lo que abarca un liderazgo y el motivo de la adhesión de sus seguidores podemos mencionar el don de transformar realidades.

Según lo menciona: *“Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que libremente depositan en esta persona los que lo rodean”* (Guillén 2006 p.183)

El liderazgo educacional debe tener como meta esa capacidad de transformación en las relaciones interpersonales, ya que la educación abarca el ser y por lo tanto este líder debe tener cimientos firmes en valores en especial la integridad que es la característica de mayor relevancia en la mayoría de los líderes.

4.2.2 Tipos de Liderazgo educacional

Existen varios tipos de liderazgo en este estudio considerará el aporte que considera al líder como un proceso de influencia con sus subordinados, es decir la razón por la que se motiva el seguidor a colaborar y adherirse al líder.

Se focaliza en las relaciones interpersonales del líder y en describir los impactos que se generan de la relación del líder y sus seguidores.

Existen 3 tipos de líder basados en el enfoque relacional:

1.- Liderazgo transaccional.- en este tipo de liderazgo los integrantes del grupo reconocen al líder como una autoridad que proporciona recursos necesarios para el grupo.

Se indica: *“En su relación con el seguidor es líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño y recompensa”*(Guillén 2006 p. 172), esta opinión enmarca una definición que involucra un intercambio es decir la conducta de los subordinados obedece al interés de obtener algo a cambio.

Cabe mencionar que en el plano psico afectivo lo material se manifiesta tal como lo aporta *“El colíder efectivo de acuerdo al criterio de este enfoque es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia”* (Guillen 2006 p. 163)

Por tal motivo es capaz de comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los objetivos, respondiendo afectivamente ante las necesidades de sus subordinados.

En conclusión el liderazgo transaccional es presentado como un intercambio de recompensas en las que también se pone de manifiesto el plano afectivo.

2.- Liderazgo transformacional.- Se menciona una relación en la que el líder se muestra influyente, cuyo papel radica en lograr transformación en la convicción y actitud de sus seguidores con el fin de obtener una adhesión y un compromiso.

Se indica: *“El líder es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación y del cambio”* Guillén (2006:172)

Aquí se menciona claramente el afán de transformar, de lograr un cambio tornando crear un clima que alienta a la toma de iniciativas y al aprender., cambia la base motivacional por una meta mucho más comprometida.

“Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo” (Bass 1981: 142)

Para lograr estos fines se vuelven carismáticos ante los ojos de sus subordinados, siendo capaz de ejercer una profunda motivación, ilusionarlos hasta lograr despertar un entusiasmo que transforme y promueva el cambio de convicciones e incluso de parámetros establecidos inclusive rompiendo estereotipos eso es transformación del ser.

3.- Liderazgo servidor.- Basa su proceder en prestar servicio para lograr adhesión, siendo capaz de escuchar, entender, concientizar fomentando con su accionar el desarrollo de las personas y su bienestar emocional.

indica: *“El liderazgo servidor se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza” (Guillén 2006 p. 174).*

Cabe manifestar que la actitud que guía al líder y atrae a su subordinado es compensación por el servicio es decir por el grado de satisfacción por el servicio ya que este coopera al bien común.

Ante todos estos aportes nuestro interés se centra en definir lo que debe ser un líder educativo en su profesión y que enfoque presenta en su labor gerencial, para satisfacer los requerimientos es necesario tener un poco de cada uno de los tipos de liderazgo todo con el fin de satisfacer las necesidades de los subordinados sin olvidar la afectividad que conlleva en la docencia el cumplimiento de fines y metas.

A continuación se detallan los requisitos, cualidades y habilidades necesarias en el líder educativo.

4.3 REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LIDER EDUCATIVO

4.3.1 Requisitos del Líder Educativo

Un líder educativo debe ser poseedor de cualidades innatas que generen su liderazgo, debe caracterizarse primordialmente por procurar el desarrollo humano

“Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y

opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” UNESCO ^{viii}(2005: 195).

Para lo cual es necesario que cumpla en su accionar con requisitos como los que mencionamos a continuación:

1. Tener claros los objetivos los mismos que deben ser orientados al bien común.
2. Ser innovador, creativo, incesante y práctico en su accionar.
3. Tener una mente abierta al cambio, ser transformador por excelencia.
4. Ser poseedor de cualidades humanas que permitan reconocer la correcta relación interpersonal el conocimiento intrapersonal.
5. Con capacidad para persuadir, predecir e intuir los problemas e incluso prevenirlos.
6. Habilidoso en la toma de decisiones, oportuno al tomarlas.
7. Motivador intrínseco y extrínseco.
8. Entusiasta, alegre, carismático.
9. Visionario emprendedor de nuevas acciones.
10. Diseñador de entornos que faciliten el actuar conjunto.
11. Inspirador digno de admirar
12. Busca capacitarse profesionalmente para estar apto a los cambios educativos.
13. Tiene una visión clara de la realidad educativa y de los cambios que se producen.
14. Ser responsable en sus acciones y en el manejo de recursos.

4.3.2 Cualidades del Líder Educativo

Ante estos requisitos que debe cumplir desde mi punto de vista el líder educativo, debe tener cualidades como los que se detallan a continuación:

1. Valiente y temerario dispuesto a correr riesgos.
2. Inteligente ,astuto
3. Paciente y constante
4. Creativo innovador
5. Con autoridad moral
6. Seguro de sí mismo
7. Empático
8. Emprendedor

9. Prudente en su accionar
10. Luchador incansable
11. Tenaz en la toma de decisiones
12. Poseedor de virtudes
13. Justo y equitativo
14. Amable y bondadoso
15. Ser con fortaleza
16. Vence sus desánimos y obstáculos
17. Adaptabilidad
18. Busca su perfeccionamiento personal
19. Competente
20. Persuasivo
21. Amplio de criterio
22. Sensible, solidario y altruista
23. Con carácter
24. Eficaz y eficiente
25. Integro y veraz
26. Posee juicio crítico y valorativo.
27. Tiene templanza al actuar y al gerenciar.
28. Posee la fortaleza para lograr las metas que se propone y hacer frente a las vicisitudes.
29. Posee el principio de los derechos humanos, solidaridad y subsidiaridad.
30. Es un comunicador innato, desecha la entropía comunicacional.

Estas son unas de las cualidades, vale recalcar que cada líder tiene sus cualidades innatas o adquiridas, pero el líder educativo debe procurar que dichas cualidades sean virtudes, y su accionar sea siempre fijado en la meta del bienestar común, ya que en Educación se propicia el desarrollo del ser por lo tanto más que bienes materiales el líder usará sus cualidades para obtener bienes éticos, agradables al ser que promuevan entre otras cosas el desarrollo personal en su plenitud.

El líder se describe como un ser cuya personalidad discrepa del resto por presentar rasgos caracterizados por un alto nivel de autosuficiencia para asumir cualquier reto que busque el beneficio de sus seguidores o subordinados; la personalidad bien

definida atrae popularidad generando confianza y su facilidad de palabra promueve relaciones sociales afectivas.

4.3.3 Habilidades del Líder Educativo

Para llevar a efecto las metas propuestas el líder educativo debe ser poseedor de habilidades que le permitan la fácil obtención de estas metas entre las habilidades tenemos: ^{ix}

<i>HABILIDADES INTRAPERSONALES</i>	<i>HABILIDADES INTERPERSONALES</i>
Autoconfianza	Comunicación
Autocrítica	Atención a los demás
Autoeducación	Solidaridad
Objetividad	Empatía
Asertividad	Delegación
Paciencia	Negociación
Don de servicio	Presencia directiva
Observador	Manejo de juntas
Creador	Acción institucional
Emprendedor	Decisiones conjuntas
Decidido	Motivación

Un líder educativo debe potenciar en la práctica sus habilidades, tienen la responsabilidad de lograr metas y para hacerlo es necesario ser poseedor de cualidades y habilidades como las antes mencionadas que le permitan efectuar un liderazgo comprometido con sus colaboradores y cuya horizonte se centre en el logro del bien común y en la satisfacción de sus necesidades.

4.4 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Antes de comenzar el análisis de las diferencias entre directivo y líder es necesario enfatizar acerca de lo que consideramos un líder y especificar que el directivo al que nos estamos refiriendo es el gerente educativo.

No siempre el directivo es considerado un líder dentro de las instituciones educativas por tal razón vamos a iniciar con el análisis de lo que es un directivo según el punto de vista personal:

¿Qué es un directivo?

El directivo es el que ejerce la gestión de administrar, dirigir, controlar y ejecutar acciones en la empresa o institución que dirige.

Llamamos a directivo a las personas que tienen a su cargo la responsabilidad del manejo y la dirección puede ser una institución, empresa o entidad.

El directivo es el individuo que desarrolla en la empresa donde dirige una gestión integral que le permitan alcanzar el éxito.

El directivo está comprometido a ofrecer una dirección de equidad y pertinencia, debe ser capaz de mantener la motivación de los estudiantes y de despertar el gusto por enseñar en el maestro.

Es el eje que coordina acciones para la procura de las metas institucionales, basa su dirección en el cumplimiento de las normas y política con que se rige la institución.

De la gestión del directivo se basa el desarrollo o el estancamiento de la institución.

En educación cumplen las funciones directivas por lo general: el director de escuela, el rector y vicerrector.

En estos tiempos de cambios propiciados por el auge vertiginoso de las nuevas tecnologías de información y comunicación la dirección implica innovar en los procesos de gestión de tal manera se logre el desarrollo de los contextos educativos acorde a la realidad que estamos viviendo.

El directivo es el estratega competente, organizador clarividente, diseñador eficaz de las políticas de dirección, visionario futurista de los negocios, sentido de la misión de la empresa, agente de cambio, dueño de principios claros y consistentes para formular la cultura corporativa, coherencia y fortaleza para aplicarla”(Álvarez 2007:123).

Ante esta afirmación surge entonces un compromiso de mejora en los procesos que conduzcan al cumplimiento de metas afines y basadas en una gestión líder que fomente valores institucionales que se proyecten en todas las instancias del

quehacer educativo. Los cambios e innovaciones que se producen en todos los ámbitos educativos buscan adaptarse a las nuevas realidades y es labor del directivo propiciar dichos cambio para establecer mejoras en su gestión administrativa.

Es labor del directivo propiciar dichos cambio para establecer mejoras en su gestión administrativa.

¿Qué es un líder?

Líder es la persona que tiene un liderazgo en el lugar donde se desenvuelve, este liderazgo ganado con su esfuerzo y que cuenta con la confianza de sus seguidores.

Un líder es una persona que conduce a otros hacia el logro de un fin común, muestra el camino a seguir para lograr dichos logros y proporciona en su andar el ambiente propicio e ideal para que todos los miembros se sientan partícipes del proceso, es decir involucrados en la búsqueda del fin común.

No se puede decir que el líder es el jefe sino la persona que tiene un compromiso con sus subordinados y por ende está dotado de cualidades que lo distinguen en su labor de líder.

El líder en cuya dirección se norman los lineamientos a seguir para la búsqueda de un objetivo común debe procurar llevar un liderazgo fomentado en las virtudes en especial en las siguientes : templanza, prudencia, fortaleza y justicia; de tal manera que su labor de servicio se vea enriquecida y fortalecida por las bases éticas que buscan el logro de la excelencia humana , en las relaciones interpersonales ya que un líder de calidad humana excelente se lo conoce por sus acciones y de esto depende la adhesión de nuevos colaboradores y su confianza.

El líder es un ser que se destaca dentro del contexto donde se desenvuelve por tener una misión conducente a buscar la formación y el éxito como también tiene come meta cumplir con fines que benefician al conjunto de colaboradores y subordinados. El líder tiene una misión decisiva, una personalidad dotada de carácter, un emprendedor, con niveles altos de autoconfianza, lleno de virtudes que lo hacen innato guiador y cumplidor de metas.

Según una definición se menciona que *“...el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que este puede ejercer sobre ella”*(Peris1998)^x

El líder tiene grandes dotes de mando, y mucha habilidad para motivar y animar es entonces una persona que ejerce una autoridad pues sino la tuviera no tendría el respeto del conjunto de sus seguidores, en fin existen y han existido durante la historia muchas clase de líderes muchos de ellos positivos que han sido guías de masas en procura de bienestar y otros negativos que han empleado su liderazgo con una autoridad represiva y cuya personalidad sea caracterizado por antivalores.

Cuadro comparativo de las diferencias entre directivo y líder

DIRECTIVO	LÍDER
-Es la cabeza de una empresa o institución con miras al logro de metas.	-Es la cabeza de un grupo de personas con miras al logro de metas comunes.
-Basa su proceder en el conjunto de normas, reglamentos y estatutos con el que se rigen la institución que dirige.	-Basa su proceder en los intereses y necesidades generadas en el grupo que dirige.
-Tiene ganado el respeto por el alto cargo jerárquico que ejerce.	-Tiene ganado el respeto por los niveles de confianza que genera su accionar.
-Cumple metas en beneficio de los intereses institucionales o empresariales.	-Cumple metas en favor de sus intereses y el de sus colaboradores.
-Basa su gestión en políticas institucionales.	-Basa su proceder en su calidad ética profesional.
-Tiene cualidades profesionales que lo destacan.	-Tiene cualidades de relaciones interpersonales.
-Busca la excelencia de la parte administrativa.	-Busca la excelencia de la parte humana.
-Es el principal pionero responsable de los éxitos y fracasos de la empresa que dirige	-Es el principal pionero de los logros que se quieren alcanzar sin comprometer muchas veces el éxito o fracaso de una empresa.
-Es muchas veces de carácter autocrático.	-Es de carácter democrático.
-Posee autonomía para gestionar y adquirir recursos que sean necesarios.	-No es el jefe en muchos casos pero tiene un compromiso con los subordinados.
-Es el responsable de los éxitos y fracasos de la institución que dirige.	-No siempre es el responsable de los éxitos y fracasos de una empresa.

Podemos concluir que todo liderazgo se basa en el apoyo social, de las diferencias con el ser directivo se destaca que los fines en muchos casos no corresponden a los mismos. Se señala *“las organizaciones crecen o se caen por el liderazgo”* Maxwell (1999: 76). Esta afirmación compromete y enfatiza la importancia que debe tener un directivo y su enfoque en la misión de ser un líder competente, con un

sistema de valores que demuestren su grado de excelencia y con capacidades que conlleven al logro de metas afines a las metas educativas.

Ante estas marcadas diferencias entre directivo y líder podemos concluir que para tener unos buenos resultados en la dirección es necesario tener un liderazgo que vaya orientado a la tarea y al apoyo social de la misma manera que de la parte emocional y valorativa, ninguna dirección debe olvidar que dentro de su cargo debe siempre tratar de armonizar diferentes situaciones, es decir el asumir una actitud de empatía con el personal a su cargo le permitirá mayor eficiencia en el logro de sus metas, pues no debemos olvidar que las metas a las que me refiero son de índole institucional por tanto todos los actores involucrados de esas metas deben estar siempre en continua comunicación, lo que implica que el director como líder debe estar direccionando las conductas y motivando a ser emprendedores dentro de un ambiente cálido y empático. Cabe recalcar que dirigir no implica necesariamente liderar. Hay unanimidad en diferenciar conceptualmente dirigir y liderar.

Según se manifiesta^{xi} *“La dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de una autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia a la dirección del liderazgo...el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de una autoridad formal”* (Maguzzato y Reanau 1991)

Para lograr la excelencia en la dirección es necesario ser un líder además de director que tenga un sistema de valores éticos, políticos e ideológicos y que demuestren su grado de excelencia de la condición humana de todos los colaboradores.

Una cita menciona que :*“El nivel de productividad también podrá considerarse como diversamente profesional a las competencias profesionales y a la motivación del personal e inversamente proporcional a su nivel de incompetencias y frustración”* (MEC 2004:87)

Lamentablemente en las organizaciones educativas y con muchos de los directivos este es un concepto que no se ha extendido, comprendido e internalizado, en la magnitud que merece.

4.5 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Al referirnos a la Educación es el valor uno de los puntos clave a analizar , ya que es sin duda la educación la base fundamental para en su proceso cultivar los más ricos valores que el ser humano debe tener en su vida. El tema de los valores tiene actualmente un gran espacio no solo en el ámbito educativo sino que es urgente y necesario que estos sean incorporados en la sociedad y en la familia.

Muchos medios de comunicación en nuestro país auspiciados por la vicepresidencia de la república hacen alusivo el tema y actualmente es prioridad de los establecimientos educativos introducir la práctica de valores ya sea como currículo oculto o como eje transversal , en fin en el diario vivir es latente la necesidad de hablar de valores precisamente porque existen conductas llenas de antivalores de allí que surge el ansia de volver a los valores , ante esto es preciso definir el valor desde diferentes puntos de vista. En Educación deben confluir muchas virtudes y valores que tienen que ser practicados a diario en las prácticas educativas, es política de estado promover la calidad educativa y es política de todas las instituciones educativas educar en calidad poniendo en práctica los valores necesarios para revalorizar la dignificación humana y enriquecer el ser con el fin de desenvolverse en la sociedad aplicando los principios que conlleven a obtener la calidad humana.

Todos lo que formamos parte de la sociedad debemos ser conscientes que el auge de las nuevas tecnologías ha desatado una crisis de valores, es necesario que en conjunto padres de familia, educadores y comunidad en general logren encausar y despertar los valores dormidos, somos todos los que debemos aportar en la sociedad.

Es desde toda instancia educativa, desde todo sitio donde se educa desde donde debe surgir la educación en valores.

Según lo manifiesta *“En la escuela, el colegio y la universidad los maestros inculcan un alto sentimiento del valor humano para conseguir niños, jóvenes y adultos, tolerantes, equitativos, prudentes, democráticos, libres y solidarios”* (Morán Márquez 1998: 109)

Las instancias educativas a través de su diario quehacer debe aportar a la sociedad niños, jóvenes, adultos con alta calidad humana, es en las aulas donde se debe aprovechar el inculcar estas virtudes frente a los numerosos desafíos, que hoy estamos viviendo, la educación constituye un instrumento indispensable para la humanidad, ya que esto ayuda a progresar a la sociedad hacia una vivencia de paz, libertad y justicia social.

Muchos autores concuerdan en que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”, pues se centra en la manera de educar inculcando buenos modales, buenos hábitos, actitudes positivas, valores y virtudes.

Para educar en valores deben :

- a) **Los padres .-** Usar todos los recursos de comunicación con sus hijos , saber escuchar y atender los requerimientos afectivos de estos, criar con ejemplo , ser responsables en su misión de padres y no limitarlos en tiempo solo así colaboraran en la educación en valores.

- b) **Los docentes.-** Educar con el ejemplo, llevar a cabo actividades donde se involucren valores, incluir en sus planes lo mal llamado currículo oculto, aplicar ejes transversales, propiciar la comunicabilidad, propiciar la práctica de valores, cumplir las metas institucionales ya que el fin de toda meta educativa actual es la calidad educativa a través de la práctica de valores.

- c) **Los directivos.-** Incorporar en el código de convivencia, los objetivos y metas institucionales, en las políticas la práctica de valores definidos para normar su aplicación y garantizar su empleo constante, tendiente a mejorar la calidad educativa y de vida de los miembros de la comunidad educativa. Aplicar siempre las virtudes éticas en el proceso de toma de decisiones.

Definición de Valor

El valor es lo que hace la integridad de una persona y que le permite actuar de modo correcto en la sociedad en que se desenvuelve: según lo que se afirma *“El valor es una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas, se apoya en la realidad y su estructura valiosa surge de cualidades empíricas “*

(Bermeo 1997:17). Esta definición abarca muchas definiciones y tiene muchas perspectivas para ser definido, pero en el contexto puedo indicar que valor es referido a la excelencia o a la perfección.

Valor de manera general es un objeto capaz de satisfacer una necesidad pero en si en el ámbito humanista el valor es lo que vale del ser, lo que lo hace grande y perfecto según se afirma *“La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad”* (Vásquez 1999: 3).

El valor se apoya en la realidad y su estructura valiosa nace de cualidades empíricas y el bien que se incorpora se da en situaciones concretas, el valor deja abierta una ancha vía a la actividad creadora del hombre.

Existen muchos contravalores, antivalores o disvalores todos se contraponen al valor y si el valor hace al ser lo contrario realiza el efecto contrario.

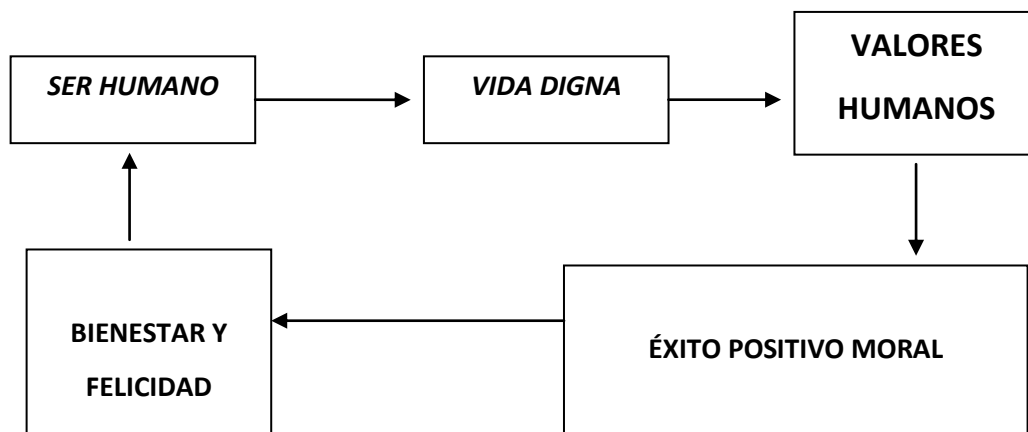
El valor es bien y responde a grandes necesidades humanas y permite evaluar nuestro accionar, el valor suele referirse a cosas materiales pero el autor afirma que el valor al que nos referimos surge de la experiencia basado en la realidad es decir considera que la existencia y esencia del valor nace en diferentes situaciones pues se encuentra relacionado de manera íntima con cada actividad que el hombre realiza. Los valores se manifiestan en la actividad humana cuando:

- Existe respeto entre dirigente y grupo de trabajo.
- Se es honesto en el manejo de los recursos materiales.
- Se favorece la participación grupal y la inclusión de todos.
- Se demuestra afectividad en las personas que nos rodean.
- Se reconocen las buenas acciones y las malas acciones.
- Existen relaciones empáticas y armónicas entre todos.

En fin existen muchas manifestaciones que engloban la práctica de valores dentro de la actividad humana. El valor se relaciona con el hacer el bien y sentir el bien, hacer lo bueno para algo y para alguien **“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”** ^{xii}(López de Llergo (2000). La práctica de valores es la excelencia humana y su práctica en educación constituye la esencia educativa. En

sí los valores son principios que nos llevan a moldear nuestra forma de comportarnos y la manera como este comportamiento incide sobre las demás personas permitiéndonos tener satisfacción ya que el buen accionar contribuye a lograr metas, propósitos personales como también colectivos.

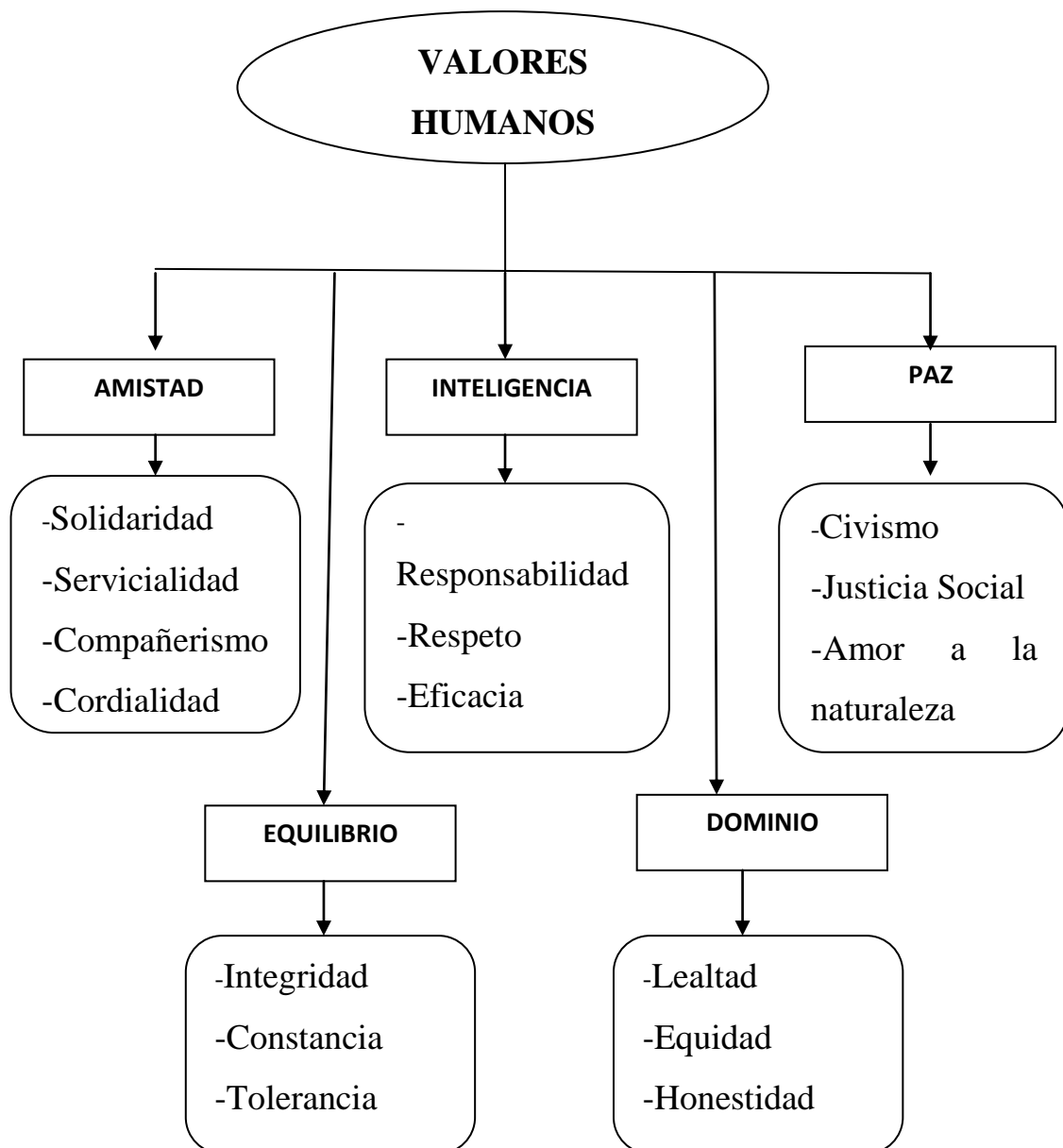
Al referirme a valores quiero indicar la práctica de todas las virtudes y su importancia en el actuar de cada individuo, ya que una persona se demuestra como valiosa por los valores que aplica y por los valores que cree. Es menester recalcar que dichos valores debe aplicarlos en su diario vivir, familia, escuela, comunidad en general en fin en su relación con las demás personas con el fin de regular conductas para la armoniosa convivencia. En fin el valor humano conduce al éxito moral, y por ende a la felicidad como lo plasmó en la Fig.4:³



VALORES NECESARIOS EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Los Valores humanos.- Son los principios fundamentales que hacen del hombre un ser digno. Los valores humanos constituyen el llevar a cabo la práctica de todas las virtudes y su importancia en la vida de cada persona, la esencia del ser humano se demuestra por los valores que tiene en su accionar. En fin el valor humano conduce al éxito moral, y por ende a la felicidad, tienen además relación con las diferentes actitudes del ser humano, ante cada actitud se desarrollan ciertos valores y se desglosan como lo muestra la fig.5.

³ Fuente: Elaboración propia a partir de: Morán Márquez (1998) *Valores Humanos*. Univ. de Guayaquil



Fuente: Elaborado por Villamar Verónica a partir de: Morán Márquez. (1998) Valores Humanos- Univ.de Guayaquil

Los valores producen una respuesta apreciativa están relacionados al deseo personal, es llegar al bien pero como utilidad para un gran número de personas.

Desde las instancias educativas se hace un llamado a las nuevas generaciones para que en una actitud valiente destruyan la corrupción que impera, sobre los padres y maestros pesa la formación de los ciudadanos, cabe entonces dar prioridad al hogar y al escuela como pioneros en educar en valores, los que pondrán las semillas que moldeen al hombre bueno, apto para integrar una sociedad reflexiva y justa.

En los actuales momentos, los valores humanos en educación nacen como un medio de rescate de las actuales generaciones , la pérdida de muchos de estos valores y el auge tecnológico pone a prueba la labor del docente y la educación en general y urge como alternativa de cambio el imperativo hacia la familia , maestros y adultos el consolidar principios que lleven a retomar valores

A continuación me permito definir 10 valores necesarios para ser llevados a cabo en las prácticas educativas, siendo a mi parecer los de mayor relevancia para normar actitudes, cumplir objetivos ya que apuntan un cambio en las personas y en el desarrollo de su personalidad:

1.-RESPONSABILIDAD: Es saber reconocer y aceptar voluntariamente y conscientemente las consecuencias de nuestros actos y procurar realizar nuestra labor con dedicación e interés máximo en el cumplimiento de todas las funciones que nos toque desempeñar.

2- HONESTIDAD: Es un valor que va concatenado con el valor de la verdad, es el ideal en el actuar, las personas que conforman la entidad deben procurar ser honestos para reflejar a los discentes una razonable, justa, honrada, recta, sincera y decente manera de vivir.

3.-COMPROMISO: Es traspasar el límite del deber, es ser fiel en el trato y en el desempeño, dando un cumplimiento efectivo y eficaz a cada una de nuestras funciones, si asumimos en nuestra labor docente el valor de compromiso en cada uno de nuestros objetivos estaremos viabilizando el cumplimiento de la misión y visión institucional.

4- JUSTICIA: Es el actuar con equidad, actuar de manera razonable, respetando en todo momento los deberes y derechos de todas las persona, otorgándole a cada quien lo que le corresponde sin desestimar la función del otro, es una virtud que necesita de la empatía para proceder correctamente.

5- SOLIDARIDAD: Es la relación sincera que debe existir entre los miembros de un equipo de trabajo, que está dispuesta a brindar un apoyo al prójimo cuando éste lo

necesita y sin esperar retribución alguna por los favores ofrecidos. Fomenta el compañerismo.

6- RESPETO: Es estar presto a comprender las limitaciones que existen entre las personas que conforman la entidad de tal manera que se acepte y comprenda las diferencias individuales de cada cual y nos conlleva a no afrontarla.

7- LEALTAD: Es el corresponder incondicionalmente con los demás con la procura siempre de realizar un correcto desempeño de nuestras funciones defendiendo lo que creemos y en quien creemos. La lealtad fomenta el compañerismo y los lazos de amistad verdaderos.

8.-TOLERANCIA: Es el aceptar las diversas maneras de el ser, tener dominio propio o control de sí mismo ante las actitudes de los demás, respetando la dignidad y diferencia entre los seres, su relación y aceptación con diferentes personas.

9.-VALENTÍA.- Es defender aquello que vale la pena o lo que creemos que es correcto. La valentía nos permite dominar nuestros miedos y sobreponernos en la adversidad. También puede ser considerado como aceptar las consecuencias de sus actos o admitir los errores que ha cometido.

ANÁLISIS DE LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

En el mundo actual donde vivimos la deshumanización han creado un caos donde el mal parece avanzar en gran escala , ante esto surge el rescate de valores que con energía y esperanza y mediante la educación retoma la lucha para enfrentar el mal. Dentro del entorno educativo es el medio ideal donde deben fluir valores desde los primeros años de escolaridad con fuerza e ímpetu para fortalecer las familias, la sociedad en general y mantener los principios que nos permitan obtener ciudadanos con una conducta moral - ética basada en la práctica de valores.

“Las instituciones educativas tienen la obligación de inculcar honestidad a sus estudiantes y no tener más tarde ciudadanos corruptos que perjudiquen al país y a la propia familia es necesario que aprendan a corregir sus errores y a ser prudentes para no cometerlos “ (.Morán 1998:113)

Son parte actualmente los valores de los objetivos curriculares, políticas institucionales, visión y misión, con el objetivo de mantenerlos, preservarlos, aplicarlos, fomentarlos desde todas las instancias del quehacer educativo

.Es importante que el discente reconozca desde los aprendizajes las características del valor esto le permitirá tener un horizonte positivo que luego se verá reflejado en el desarrollo de la personalidad e identificará sus proyecciones ante la colectividad y sociedad en general.

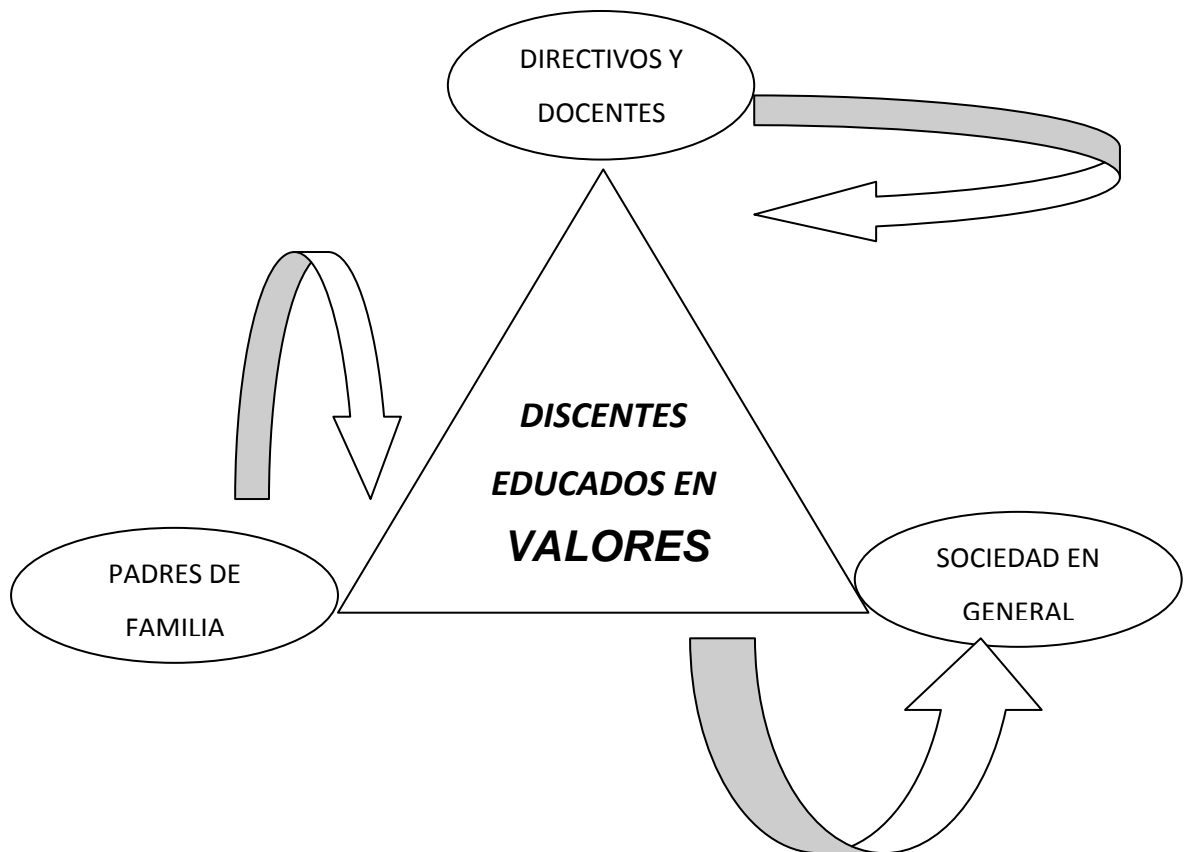
Incidencia del valor en la Educación

- a. Fortalecen la personalidad positiva y el optimismo en los docentes.
- b. Desarrollan la parte espiritual dentro de una sociedad llena de antivalores.
- c. Reconocen la libertad, constancia, equidad, optimismo, generosidad, cordura, perseverancia en la toma de decisiones y en la ejecución de cada meta que se propone.
- d. Estimulan el sentido de autenticidad en su actuar, a partir de la sinceridad, honestidad, sencillez.

Al educar en valores educamos la moral y las buenas costumbres , los valores muestran al individuo la forma de entender la vida, de construir una historia personal y social donde se promuevan prácticas de valores que encaminen las sendas del buen vivir.

Es menester despertar esos valores olvidados y unirse en la trilogía escolar donde padres de familia, docentes y comunidad apoyen a terminar con la crisis de valores que llega hasta las escuelas, es la educación el instrumento necesario para el progreso a una sociedad que viva en paz , armonía y justicia social; esto solo se logrará si se consiguen que la escuela surja sus prácticas en reales vivencias de valores.

Así se muestra en la fig.6



Fuente: Elaborado por Villamar Verónica

Es una tarea para toda la vida por tanto debe existir un compromiso para tal con el fin de integrar todos los valores en la búsqueda del perfeccionamiento humano.

Los docentes educamos al enseñar al individuo comportamientos de personas de bien, corrigiendo malas acciones desde los primeros años, logrando nuevas formas de entender las situaciones de la vida, es un trabajo arduo si lo contrastamos con el accionar de vida cotidiana y la violencia manifestada en la sociedad producto de antivalores. *“La coexistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc., es una constante en la vida humana, es precisamente el conjunto de valores y disvalores lo que integra la cultura en cada persona y en cada grupo social”* (Chavarría 2007:64)

Si hablamos de estar en la misma cultura donde existen valores y disvalores debemos lograr como docentes que nuestros estudiantes interioricen desde la escuela estos valores, con el fin de que estos se conviertan en guías y pautas de comportamiento adquirido, que sean receptados permitiéndonos definir los objetivos de vida, para esto la escuela debe ayudar a construir el puente para la toma de decisiones correctas en la orientación de la vida de los educandos.

Son los líderes educativos de las instituciones los que deben fomentar el cumplimiento de las metas, objetivos, planes, misión y visión relacionados a la práctica de valores.

Los gestores líderes que fomentan acciones propiciadas con el ejemplo de llevar una dirección basada en un liderazgo honesto comprometido con sus educandos, de esa gestión se cumplirán las prácticas basadas en valores que enriquecerán el accionar del docente y se logrará llevar una gestión y liderazgo basadas en valores.

Si se cumplen estas metas desde las altas jerarquías de la cultura organizacional de una institución educativa es seguro que el resto de los integrantes de la entidad seguirán el mismo modelo de vida y conducirán al discente a una vida digna en donde se busque integrar a una sociedad con valores éticos y morales propios de su personalidad positiva adquirida en sus años de escolaridad.

En el Ecuador con la aprobación en la consulta popular sobre cambios en la educación, se aprobó el plan decenal cuyo accionar está en vigencia hasta el año 2015 y en donde forma parte la Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación general básica cuyos lineamientos a seguir también sustentan la formación en valores así que manifiesta el documento que consta en las páginas del ministerio de Educación *“El proceso de actualización y fortalecimiento curricular de la Educación Básica se ha proyectado sobre la base de promover ante todo la condición humana y la preparación para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos con un sistema de valores que les permitan interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad dentro de los principios de buen vivir”*. (ME 2010)^{xiii}

Es entonces el educar en valores uno de los pilares fundamentales para mejorar la calidad de educación en nuestro país y debe ser la meta de docentes cumplir con este principio para la búsqueda de una sociedad donde impere la paz y la justicia social.

El docente, la familia y el entorno son la base para formar y fortalecer una estructura de valores que formen una conciencia cívica de aptitudes positivas y autoestima de calidad espiritual. *“El valor del bien, es vida y luz, el espíritu es poder positivo para construir la familia y una nación sana y progresista”* (Morán

1998:11).El educar en valores es educar la moral y las buenas costumbres, los valores nos enseñan la manera de entender la vida, de construir una historia personal y social donde se promuevan prácticas de valores que nos ayuden a desenvolvernos como entes correctos en la sociedad.

En la actualidad y como parte del proceso de búsqueda de la calidad educativa se está dando a conocer para su aplicación la Actualización y Fortalecimiento curricular el mismo que entre sus características menciona: *“El referente Curricular es humanista y valorativo pues se proyecta sobre la base de promover ante todo la condición humana y la preparación para la comprensión. El accionar educativo se orienta a la formación de ciudadano con valores que les permitan interactuar con la sociedad demostrando respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad dentro de los principios del buen vivir”* (ME 2010:30); ante esta afirmación nuestro accionar como docente o directivo debe ser orientado a dos aspectos a fomentar la comprensión y la dignificación del ser humano por ende es nuestra responsabilidad actuar con el ejemplo y con responsabilidad en pro del beneficio no solo de la institución en que se labora sino en beneficio de todo los ecuatorianos par la procura de una sociedad digna y pionera en valores entre sus ciudadanos.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

a)El proyecto se encuentra fundamentado legalmente por la Constitución Política de la República del Ecuador, en su **sección novena, artículo 80** que dice que ***“Se garantiza las actividades científicas y tecnológicas en los distintos niveles educativos, cuando están dirigidos a mejorar la productividad, la competitividad y el manejo sustentable de la población educativa”***.

Mientras que el reglamento general de la ley Orgánica de Educación como deber al rector se menciona en el art 96 literal g ***“Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo”***

En ambos artículos se promueve la libertad de la ejecución de proyectos que permitan apoyar la gestión, promover calidad, mejorar la educación desarrollando el quehacer de la institución.

b)De la misma manera la Constitución 2008 aprobada en la Asamblea constituyente fundamenta el proyecto en su Sección quinta - Educación con los siguientes artículos manifiesta en el art 27 : ***“ La educación se centrará en el ser humano y***

garantizara su desarrollo holístico , en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia ; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsara la equidad de género, la justicia , la solidaridad y la paz...” (p 27)

Por tanto es deber de todo gerente educativo buscar la calidad educativa y centrar las metas institucionales en base al desarrollo del ser, solo podrá lograrse si gestiona con un liderazgo fortalecido en valores.

c)Según el reglamento general de la ley Orgánica de Educación en el Art 96 de los deberes y atribuciones del rector literal b **“Administrar el establecimiento y responder a su funcionamiento y por la disciplina dentro del plantel y fuera de él”.** (p 37).

En el literal e **“Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad”** (p 38).En estos artículos menciona la necesidad de ser un líder que dirija acciones para obtener educación de calidad.

d)Según el reglamento general de la ley orgánica de educación son derechos de los estudiantes según lo menciona el Art 142 en el literal a **“ Recibir una educación completa e integral acorde con sus aptitudes y aspiraciones”** (p 51) en el literal c y d **“ Desenvolverse en un ambiente de comprensión seguridad y tranquilidad”;** **“Ser respetados en su dignidad e integridad**

Según lo menciona el Art.145 sobre las organizaciones estudiantiles manifiesta lo siguiente. **“ Con el fin de fortalecer la formación integral de la personalidad del alumno ,se establecerán en los colegios e institutos , organizaciones estudiantiles encaminadas al cultivo de los valores éticos, cívicos, estéticos, científicos y al fortalecimiento del espíritu cooperativista , con la dirección del rector y de los profesores designados para el efecto”(p 52)**

Siendo necesario para estos efectos la labor comprometida y responsable de un gestor educativo líder, que fomente la práctica de valores que beneficie principalmente a los actores del proceso educativo: los estudiantes.

5.- DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

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

5.1.1 El Manual de Organización

Al pedir el realizar una minuciosa inspección de los instrumentos requeridos para realizar el diagnóstico recibí la información que la institución no cuenta con un manual de Organización en un anillado apartado pero que el mismo consta formando parte del manual de convivencia institucional, dicho documento contiene en las páginas de la 64 a la 108 el desarrollo del **título V referente a “De los actores del servicio ofertado y su organización técnico- administrativa y funcional ”**, de este apartado pude desglosar los ejes directrices que evidencian las funciones de la gestión en liderazgo y valores.

En la organización y procedimientos se observa que se emplea la línea de jerarquía de la pirámide Kelsen debiéndose agotar el orden e instancia administrativa para el procesamiento y atención de cualquier asunto.

El CEBl emplea para su organización y correcto funcionamiento niveles jerárquicos donde se menciona la figura de la rectora como autoridad principal correspondiente al nivel directivo según así lo menciona el **título V , art 103 (p.66) literal a) El nivel directivo está constituido por :**

- 1. Autoridades: Rector, Vicerrector general, Vicerrector académico, tres vocales principales y la secretaria titular del plantel.**

Es así como se evidencia que la gestión educativa recae en la persona de la rectora de la misma manera se encuentra estipulada la función que debe ejercer con relación a la gestión en liderazgo y valores ; se menciona en el **art 117 “ es función del rector a mas de las estipuladas en el reglamento general de la ley de educación el reorientar y desarrollar una gestión administrativa eficiente y eficaz a base de una adecuada administración de los recursos presupuestales, materiales tecnológicos y desarrollo del potencial humano desde todas las instancias del quehacer educativo”**

Así como se manifiesta en este artículo el desarrollo del potencial humano demanda una gestión en liderazgo y por supuesto en valores ya que son los valores la base para el desarrollo humano y en este artículo se enfatiza la necesidad de que el rector cumpla con esta función para que de esta manera con su función directriz conduzca al desarrollo del potencial humano así como se manifiesta en el artículo desde todas las instancias del quehacer educativo .

En el artículo 114 de dicho manual se establece que: **“El personal que labora en el CEBI es de accionar constante en el quehacer pedagógico, con alto espíritu de competencia profesional y que trasmite valores humanos a través de ejemplos.”**

El CEBI enfatiza en la necesidad de que el personal que labora en la institución trasmite valores, es decir se preocupa por conservar los valores perdidos, rescatarlos y que sean aplicados dentro del contexto escolar, es decir que parte de definir su nivel jerárquico establece los parámetros con que rigen las labores educativas; se preocupa por establecer normativas que garanticen un clima laboral apto para el desarrollo de la tarea educativa.

5.1.2 Manual de Convivencia

El CEBI no posee un código de ética pero menciona que en el manual de convivencia se encuentran detallados los mismos aspectos que abarcaría un código de ética según lo manifiesta en el marco *legal* **Art 1 .- Objetivo del código de convivencia “El presente código de convivencia tiene por objeto de una manera coherente y ordenada plantear las políticas disciplinarias , académicas y administrativas y las relaciones interpersonales de los actores del CEBI para favorecer el desarrollo integral de los educandos y su participación en el logro de los objetivos del plantel”**, con este artículo se menciona la necesidad del trabajo en equipo y de seguir lineamientos orientados a favorecer el logro de las metas institucionales, toda la labor educativa se rige bajo el direccionamiento del líder educativo.

Es así como se encontró entre los objetivos generales del manual de convivencia que se menciona lo siguiente en el **Art.9 “ Promover y practicar la paz, el respeto de los derechos humanos y libertades fundamentales , la no discriminación ,**

la tolerancia, la valoración de la diversidad, el diálogo , la autonomía y la cooperación” , se puede deducir que este objetivo busca fomentar un clima laboral de convivencia en valores en donde todos los actores del proceso deben unirse para lograrlo bajo la dirección del rector como gestor educativo, la promoción de prácticas de derechos humanos responde a una necesidad actual dentro de los escenarios educativos , se requiere que existan políticas de respeto institucional y libertades fundamentales que permitan fomentar un clima laboral acorde a la función que emprende la institución educativa pues uno de sus fundamentos será el educar con el ejemplo.

Dentro de las políticas del CEBI en el Art 11 literal b se manifiesta que **“el Centro Educativo Bilingüe Interamericano se fundamenta en una educación de calidez y calidad de gestión educativa que tiene sentido moral, histórico, social, ecológico tendiente a fortalecer los valores de solidaridad, equidad y responsabilidad en permanente relación.”**

Con esta política se ratifica la gestión educativa como fortalecedora de valores, con formación humanística que desde su quehacer impulsa valores a todas las instancias educativas que dirige y que fundamenta su accionar en promover calidad y calidez en los procesos educativos con la procura de promover los valores y por ende hacerlos parte de la vida institucional en beneficio de los educandos y de toda la comunidad educativa.

Así mismo en el capítulo IX de los estímulos se mencionan los siguientes postulados: **Art 42 literal 4.2 Estímulos a la excelencia académica: c) Se entregaran a los estudiantes diplomas de reconocimiento escritos por actividades en que se reflejan los valores personales e institucionales”**

- a) Entrega de diplomas de los respectivos directores exaltando los méritos del alumno frente a sus compañeros por sus valores que reflejan valores humanos y actitudes dignas de ser reconocidas como el mejor ciudadano”**

Con estos artículos se evidencia que la gestión motiva la práctica de valores dentro de los procesos de enseñanza aprendizaje , otorgando reconocimientos que impulsan a seguir cosechando valores que a los discentes les servirán durante toda

su vida y que todo gestor educativo comprometido con su labor debe fortalecer en la institución que dirige.

Art 42 literal sobre representaciones estudiantiles en certámenes intercolegiales y de nivel interno menciona: **“Representar a la institución en certámenes interescolares como debates, mesas redondas exposiciones donde se ponga de manifiesto el liderazgo estudiantil”**

En este artículo se manifiesta el impulso hacia el liderazgo que debe existir en los estudiantes y que sirve para representar a la institución en todos los ámbitos externos e internos, es desde las aulas desde donde se tiene que impulsar a los líderes y es desde la gerencia donde se proyecta el accionar de los docentes con relación a los líderes estudiantiles además se tiene claro que dicha representación ofrece un gran beneficio a la entidad que surge cada día más por los logros que obtienen sus estudiantes lo que trae consigo su fortalecimiento y reconocimiento por la comunidad .

En el **capítulo V Art 43 d) Ofrecer al educando oportunidad de liderazgo para tomas decisiones en su ámbito educativo inculcándoles y desarrollando iniciativa y creatividad.**

Aquí se menciona la necesidad de motivar el liderazgo dentro del aula de clases, el gerente educativo siendo un líder debe promover acciones encaminadas a obtener líderes positivos dentro de la institución , así mismo potenciar durante su gestión los valores necesarios para promover el bienestar estudiantil.

5.1.3 El Plan estratégico

En la revisión del plan estratégico se mencionan proyectos de implementación que indican la existencia de una gestión en valores: se manifiesta uno de los objetivos del plan estratégico cuya ejecución permita superar debilidades detectadas en el árbol de problemas este objetivo menciona Art 63 **“Practicar y fomentar la práctica de valores por medio de programaciones permanentes para mantener una auténtica educación integral “**

Para el cumplimiento de este objetivo están programadas actividades, con los responsables y la fuente de verificación es el informe de la comisión encargada, se

efectúan diferentes actividades durante el transcurso del año lectivo para fomentar tales prácticas con, la participación directa de los estudiantes.

Otro de los objetivos estratégicos es donde se menciona que la administración busca mantener una gestión en valores así lo manifiesta el Art 65 de Objetivos estratégicos: **c) Instaurar la escuela para padres con la participación de los docentes para conseguir los cambios esperados en la práctica de valores, en el aprendizaje y en el comportamiento de los niños”**

Involucrar a los padres de familia corresponde a construir las bases de la trilogía educativa, proporcionar a los padres facilidades para conocer su accionar para que éste en conjunto con el docente fortalezcan la enseñanza de valores que desde la administración se oferta, estas actividades son coordinadas por el departamento de Orientación DOBE y cuenta con la participación de reconocidos expositores , los temas a tratar son acordes a la edad de los estudiantes, las charlas son programadas para ser efectuadas en un horario que facilite la asistencia de los padres de familia , los docentes colaboran con el registro de la asistencia de los padres, se menciona además que no se cuenta con la asistencia de todos los padres de familia .

5.1.4 Plan operativo anual (POA)

Entre las actividades que destaca el POA relacionadas a la gestión en liderazgo y valores se encuentran 2 proyectos a implementarse en el año lectivo 2010 – 2011:

- 1) Proyecto participativo solidario coordinados con todos los integrantes de la institución promoviendo los valores.**

Objetivo: Mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en toda la institución educativa promoviendo el cambio de actitudes.

Actividades: Motivación entre compañeros, docentes y padres.

Optimizar el flujo de comunicación.

Charla motivacional

Programa sobre valores

Responsables : Rectora, orientadora, jefes de área, personal docente , administrativo y de servicio.

Fecha : Junio 2010

Verificación : Rectora

2) Proyecto educativo Rescate de los valores patrios.

Objetivo: Rescatar los valores patrios.

Actividades: Realización de actos culturales patrióticos.

Concientización e importancia de los valores patrios.

Presentación de socio dramas

Fecha: Todo el año en las fechas cívicas

Responsables: Docentes

Verificación: Comunidad educativa y padres de familia

Se mencionó los referentes encontrados en el Plan operativo anula 2010 – 2011 del CEBI donde los dos proyectos hacen alusión a fomentar valores, cabe recalcar que en una de ellos el rector es el responsable principal del proyecto, dicho involucramiento evidencia su preocupación por rescatar valores y mantener liderazgo.

Las actividades detalladas se encuentran a la vez calendarizadas en el cronograma de los estudiantes, todos los docentes contribuyen en la realización de las actividades, según la versión de los organizadores y responsables, cada acto se cumple de manera ordenada y puntual; terminada las presentaciones los docentes felicitan y comparten con los estudiantes su actuación y los motivos que impulsan llevar a cabo tales actividades es notorio que existe un clima favorable para las labores educativas y se evidencia el liderazgo del docente en la dirección del grupo a su cargo.

5.1.5 Proyecto Educativo institucional (PEI)

Al revisar el PEI se encontró en uno de los apartados **pág. 4 la Síntesis del ideal de la institución que menciona lo siguiente “Nos esforzamos por mantener el liderazgo ofreciendo un lugar de confianza para crecer “**

Este ideal hace alusión a una gestión preocupada por mantener un liderazgo efectivo dentro de la comunidad, en cuanto en la misma página se menciona el **perfil de los Administradores del CEBI** en donde se menciona un aspecto relacionado a la gestión de liderazgo : **“Los administradores del CEBI deben ser capaces de promover y desarrollar diversos tipos de organizaciones desde el micro al macro , gestionar eficientemente ambientes inestables , ser líder**

emprendedor , de cambio y de innovación aplicando las habilidades para percibir y diagnosticar”.

Se destaca el hecho de que los administradores deben ser líderes emprendedores por tanto es una evidencia de que el ideal del gerente educativo debe mantener un liderazgo tal como lo menciona el perfil que proyecta el PEI, el liderazgo puesto de manifiesto garantizando el desarrollo y la promoción de la organización; es este mismo líder educativo que impulsa a crear conciencia de valor en sus estudiantes, así se menciona en el apartado de la página 11 **Perfil del estudiante literal f) al egresar los estudiantes deben tener valores acentuados en el ámbito moral y de sociabilidad**, por tal razón es deber e los docentes el promover este liderazgo es evidente que el accionar de los docentes se focaliza en esta norma que busca expandir la práctica de valores de sus estudiantes egresados.

En el PEI se menciona el perfil del maestro del CEBI en la pág. 18 se indica lo siguiente **“Desde el convivir, sus relaciones personales están enumeradas en la actividad, la inteligencia emocional demostrando un liderazgo orientador y mediador del aprendizaje para de esta manera contribuir al logro de los ideales personales y de la sociedad “**

Desde el ser como docente se menciona e incentiva el liderazgo, en si el PEI se enfoca en la práctica de valores y también en motivar el liderazgo no solo en los administradores, sino en los docentes y discentes siendo el rector el eje impulsador de esta gestión en liderazgo y valores.

El objetivo general que se enmarca en el PEI manifiesta lo siguiente en la **pagina 20 “Conocer mediante un diagnóstico permanente en la realidad escolar para implementar estrategias, con el fin de alcanzar metas que nos permitan lograr un desarrollo moral, intelectual, artístico físico y la aplicación de los valores.”**, este objetivo hace referencia también a la aplicación de valores.

En cada uno de los planes anuales que entregan los docentes por año básico y bachillerato se hace alusión a los ejes transversales, y se plasman en la mayoría de objetivos prácticas y aplicaciones de valores, así mismo se fomenta el liderazgo por lo que es evidente que la institución marcha en pro de una gestión en liderazgo y valores.

5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores

En el reglamento interno se enfatiza en las normas de comportamiento dentro y fuera de la institución, hace énfasis en la práctica de valores, en el comportamiento, en la puntualidad, en las amonestaciones disciplinarias tiene conexión con el manual de convivencia detallado anteriormente. Se menciona además entre los documentos **los informes de labores** en los cuales se menciona en uno de ellos los objetivos alcanzados en el año lectivo “ **Los valores como eje transversal se pusieron de manifiesto en cada oportunidad , se fomentó el respeto dentro y fuera del salón de clases, el amor y la gratitud en cada una de las celebraciones del calendario así como el amor patrio y la solidaridad**”. Todo el quehacer educativo del CEBI propicia la práctica en valores y fomenta el liderazgo no solo de la rectora como gerente educativa y los demás miembros del consejo directivo sino también de los docentes en sus aulas de clases y de los discentes en los clubes y organizaciones estudiantiles, vale recalcar que el presente diagnóstico lleno todas mis expectativas referentes al quehacer de la institución, para optimizar la organización del trabajo recomendando la elaboración del código de ética que abraza todas las instancias incluso la administrativa y de servicio de tal manera que se fomente las relaciones interpersonales y se enriquezca en sobremanera la cultura organizacional.

Los registros e informes, planes anuales, de unidad, de lección que manejan los docentes fomentan la educación en valores y su práctica. La Administración educativa a cargo del rector, es el eje directriz de este proceder, se evidencia que la gestión educativa controla que se cumplan los estatutos establecidos en los instrumentos de gestión, mantiene un liderazgo efectivo y creciente ante la comunidad educativa.

5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

5.2.1 Misión y Visión

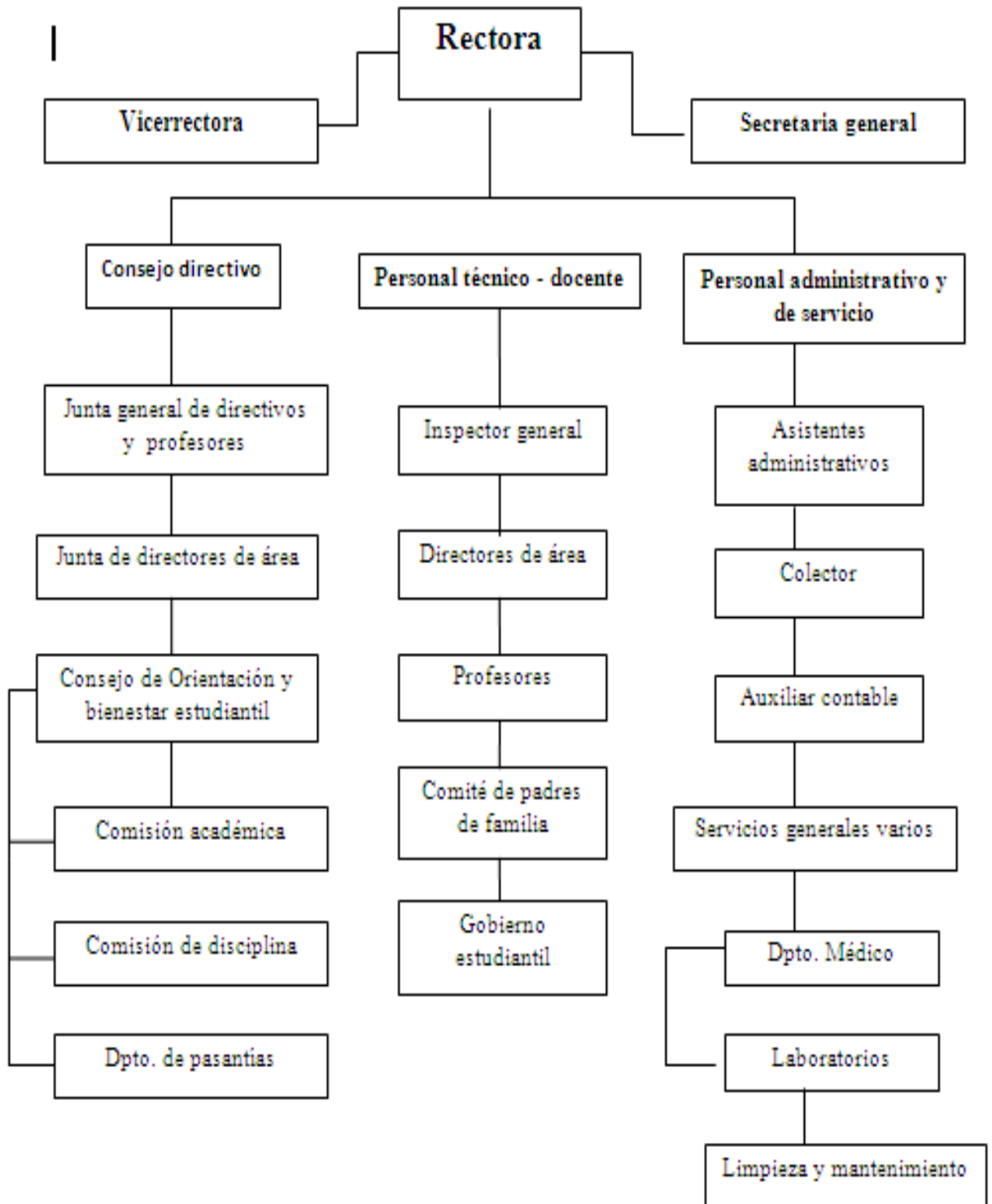
5.2.1.1 Misión

Formar en unión de la familia ciudadanos bilingües, proactivos, críticos-reflexivos, comprometidos en el ámbito profesional y social, para contribuir en el desarrollo de una sociedad justa, solidaria y con una profunda conciencia ambientalista.

5.2.1.2 Visión

Ser una Institución reconocida como líder en educación bilingüe y que sus bachilleres se distinguan por sus logros académicos, reflejo de su calidad humana, en las universidades nacionales y extranjeras.

5.2.2 El Organigrama del CEBI



Fuente: Secretaría del CEBI

Elaborado por Villamar Verónica

5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

DEPARTAMENTO TÉCNICO DOCENTE

Le corresponde conocer, analizar, asesorar y emitir soluciones a los problemas académicos, pedagógicos y curriculares de la institución.

Funciones

- *Coordinar la labor de los profesores y evaluar su trabajo junto a inspección.
- *Elaborar su plan de acción y someterlo a la aprobación del consejo directivo.
- *Evaluar la situación académica y pedagógica del plantel
- *Informar y socializar principios, métodos, procedimientos y técnicas de la planificación, ejecución y evaluación pedagógica.
- *Informar al rector y demás autoridades sobre asuntos pedagógicos que requieran de estudio y aprobación.
- *Establecer los correctivos sobre problemas académicos que se presenten con los estudiantes y que fueren generados por los docentes.
- *Entregar al consejo directivo los resultados de las evaluaciones de los proyectos educativos experimentales desarrollados.
- *Elaborar y difundir ideas, guías didácticas, instructivas curriculares ,boletines informativos, revistas de contenidos técnico pedagógicos y mas publicaciones relativas a sus funciones.

DEPARTAMENTO DE CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Organismo técnico encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil en el establecimiento.

Funciones

- *Formular las políticas que guíen las labores de orientación y bienestar estudiantil.
- *Poner en práctica acciones que comprometan la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como estudiantes y padres de familia en los programas de orientación y bienestar estudiantil.
- *Evaluar los programas de orientación y bienestar estudiantil desarrollados en el establecimiento.
- *Realizar estrategias conducentes a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, hacer seguimiento de las acciones realizadas.
- *Colaborar en la solución de los problemas estudiantiles.

DEPARTAMENTO MÉDICO

El CEBI tiene un departamento médico, que dará atención médica preventiva y curativa en casos de emergencia a los estudiantes, personal docente y administrativo y de servicio de la institución.

Funciones

- *Atender oportunamente al personal cuando se requiera su atención médica o para consulta.
- *Elaborar y presentar el plan anual de Educación para la salud y Asistencia médica.
- *Elaborar la ficha médica de los estudiantes del CEBI
- *Integrar el COBE
- *Dar atención curativa en casos de emergencia.
- *Elaborar y presentar mensualmente al Consejo directivo inventario general de medicamentos e insumos y solicitar oportunamente los que se requieran para garantizar una óptima atención.
- *Controlar diariamente la calidad de los alimentos que se expenden en comedores y bares.
- *Llevar un registro de atención médica y de las medicinas entregadas o recetadas a los pacientes.
- *Dar orientación y dar charlas y demás eventos para el estudiantado y comunidad sobre cambios en la pubertad educativa, nutrición, enfermedades de transmisión sexual, planificación familiar y uso indebido de drogas

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Ejecutar la administración financiera y control de los presupuestos asignados a las áreas que conforman la estructura orgánica del CEBI con el propósito de que el ejercicio del gasto se realice cumpla con todos los lineamientos establecidos.

Funciones

- *Cumplir y hacer cumplir las normativas legales dentro de la jurisdicción administrativa.
- *Supervisar la recepción y control de los ingresos que surgen de la operatividad de la institución.
- *Presentar los reportes periódicos de evaluación sobre la situación que guarda el presupuesto en relación al ejercicio.
- *Elaborar soporte mensual informativo.

5.3 El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

Las características de la educación impartida en esta institución son: la continua búsqueda de la excelencia académica en español y lenguas extranjeras en sus estudiantes, asumiendo cambios que promueven la versatilidad tales como: pedagógicos, tecnológicos y un mejoramiento constante de su infraestructura.

El estilo educativo del plantel se inspira en una educación con calidad y calidez, un modelo pedagógico constructivista, un diseño curricular centrado en competencias y las teorías de aprendizaje con base cognitiva que permite el desarrollo de capacidades, procesos y formación en valores.

Busca formar jóvenes autónomos, responsables, trascendentes, con una cosmovisión humano - cristiana y social; la práctica de la verdad, autenticidad, sencillez y solidaridad, como proyecto de vida.

Se evidencia la práctica de valores presente en la planificación curricular y se incorpora el currículo oculto el mismo que se aplica cuando es necesario y que perdura en la parte afectiva de los estudiantes, actúa en todas las áreas.

Dentro de ambiente del aula de clase se evidencian las reglas de clase, las mismas que son motivadas en su aplicación diariamente por cada maestro y con más énfasis por la dirigente el currículo oculto fortalece en gran manera el currículo operativo y se imparte en todo momento.

El docente orienta su accionar curricular al cumplimiento de la misión y visión institucional, las **reglas de clase** que se mencionan como eje directrices de la labor del docente y que se encuentran ubicadas en un lugar estratégico dentro de la clase son:

- Levantar la mano antes de hablar***
- Asistir puntualmente a clases***
- Bajar las escaleras por la derecha***
- Respetar a compañeros y maestros***
- Sé responsable con tus trabajos***
- Saludar cordialmente***
- Asistir correctamente uniformado***
- Cuida los materiales de tu colegio***

-No correr ni gritar por los pasillos

-No comer en clases evitar el chicle y caramelos

-Respetar las cosas ajenas

-Colocar la basura en su lugar

Esta normativa rige en la convivencia y favorece el clima escolar, los docentes basan su accionar en su cumplimiento así mismo plasman en su planificación curricular los ejes transversales y objetivos generales y específicos motivando en todo momento a los estudiantes que presenten debilidad en los procesos.

En conclusión dentro de las prácticas específicas de enseñanza – aprendizaje como son contenidos, evaluaciones, objetivos, estrategias metodológicas se pone de manifiesto la actitud positiva del docente orientado a efectivizar un clima rico en valores y liderazgo positivo. Dentro de las planificaciones curriculares se plasman objetivos tendientes a obtener valores dentro del proceso educativo en todas las áreas el clima pedagógico se orienta a fomentar en cada momento un ambiente rico en valores como él: respeto, responsabilidad, puntualidad, compañerismo, prudencia, templanza, honestidad entre otros que son aplicados por el docente y sus estudiantes.

5.3.2 Dimensión Organizativa operacional y Valores

Es notorio que el clima operacional propicia además muchas de las mejoras en el plantel, la organización por áreas de trabajo y dirigidas por su respectivos jefes de área propicia la efectividad de los procesos, facilita el desarrollo de las actividades educativas. Existen equipos conformados para llevar a cabo la dimensión organizativa- operacional y basan su accionar en la práctica de valores éticos, morales, cívicos y en la organización institucional existe una estructura fundamentada con bases sólidas y basada en el trabajo en equipo, todas las áreas se complementan y trabajan acorde a un fin común que es el de lograr la misión y visión institucional.

Existe un compromiso colectivo observable en el clima organizacional, es evidente que existe una cultura organizacional rica en valores, todas las áreas se encuentran concatenadas unas a otras y sus líderes respectivos responden favorablemente a la estructura organizacional preestablecida por el gerente educativo.

Se nota el propósito por el que se trabaja y se esfuerza, la labor operacional se cumple a cabalidad y en cada área se evidencia la práctica del respeto poniendo énfasis en:

- Atención personalizada a padres de familia.
- Trato amable y cortés
- Comunicación oportuna y constante.
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de normas y estatutos preestablecidos.
- Respeto a la jerarquía establecida en la cultura organizacional.
- Conexión de cada una de las áreas.
- Ambiente rico en comunicabilidad.

Por lo antes mencionado podemos concluir que el clima organizacional es satisfactorio y acorde a la misión y visión institucional buscando siempre actividades conducentes a vivenciar con base en la práctica de valores. En conclusión la parte operativa constituye un soporte para la funcionalidad del servicio educativo es evidente que el trabajo en equipo elevan el potencial del líder educativo y atenúa sus debilidades dando muchos lineamientos sobre como satisfacer las necesidades o alcanzar una meta todo sostenido en una cultura organizacional rica en valores y en comunicabilidad.

5.3.3 Dimensión administrativa, financiera y Valores

Se pudo constatar que existe una organización administrativa y financiera basada en el trabajo competente y la agilidad de los procesos, así mismo el empleo de servicios virtuales favorece la atención a padres de familia con el fin de atender respetando el tiempo de los demás, la atención es de calidez y pone de manifiesto una cultura de valores.

Es así que la administración y manejo de recursos humanos, materiales y financieros de la institución, está normado bajo varios lineamientos a seguir por diferentes organizaciones es evidente que se lleva un control de esa administración como del presupuesto destinado para la funcionalidad del servicio que se ofrece. Dentro del área administrativa el colegio maneja políticas y normas basadas en la práctica de valores, las acciones administrativas cumplen tareas relacionadas con

la gestión liderada en valores, así mismo las finanzas cumplen con la implementación de un sistema para facilitar el pago de pensiones y que estas se realicen de manera transparente.

Existe un control de ingresos y egresos como de aportaciones del comité de padres de familia de los estudiantes del último año quienes son los encargados de manejar el dinero de esos fondos para beneficio de sus propios hijos, sin que el colegio y sus directivos tengan inferencia en esos valores. Todo proceso relacionado a la gestión de los administradores obedece a un reglamento interno y se sustenta en la ley de educación.

Para todas las acciones en donde intervengan las finanzas se maneja el código de convivencia y las reglamentaciones internas, los directivos son los encargados de manejar los fondos institucionales al ser una entidad privada y de manejar el presupuesto según lo tienen establecido.

5.3.4 Dimensión Comunitaria y Valores

Se evidenció que al estar el plantel dentro de una zona no poblacional, es nulo el nexo con la comunidad sin embargo existen comercios en los alrededores como también discotecas y bares.

Ante la cercanía del plantel a centros de diversión (discotecas, bares) el nexo comunitario inserta antivalores de subculturas urbanas, muchos jóvenes de otros sectores se observa llegar masivamente en los alrededores del centro educativo en especial los días jueves, viernes y los sábados cuando los discentes realizan actividades extracurriculares ante esto el nexo social comunitario no es positivo para el centro educativo.

En lo que respecta a los padres de familia es evidente que la participación de los padres de familia es de vital importancia para el complemento de la labor educativa, sin embargo no es constante la presencia de los padres de familia en muchas de las actividades programadas por lo que no existe comunicación desde las diferentes instancias del quehacer educativo. Entre las actividades que comprometen la presencia de los padres están la escuela para padres donde se orienta con ayuda de psicólogos el accionar de los padres de familia con respecto a la educación de valores de sus hijos consolidando de esta manera los fines

institucionales y validando una organización operacional de calidad en la cual se toma en cuenta la atención a los padres de familia siendo un fin importante considerando que es una entidad de índole particular por tanto toda la organización basa su accionar en la satisfacción de padres y estudiantes y en el cumplimiento de lo ofrecido en cuanto a calidad educativa.

5.4 Análisis FODA

5.4.1 Fortalezas y debilidades

Entre las fortalezas detectadas en el análisis de la gestión, liderazgo y valores de la administración del CEBI están:

- El rector norma el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.
- Se promueve desde la gestión educativa la excelencia académica.
- Clima laboral de vivencia de valores institucionales y personales.
- Metodología actualizada
- El docente es un líder innovador y versátil.
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos
- La ética y valores de los docentes se enseñan con el ejemplo
- Liderazgo de la institución en la zona.
- Liderazgo de la gestión en el área académica.

Entre las debilidades encontradas en este análisis están:

- Falta de innovación en la inserción de valores es decir monotonía en el tema valores no existen estrategias creativas para incentivarlo y revitalizarlos.
- Poca participación de padres de familia en actividades programadas.
- No se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de las prácticas educativas y la programación didáctica.
- No se fomenta la producción de un diagnóstico de soluciones a problemas de la comunidad.
- El trabajo en equipo no es propiciado por la poca disponibilidad del tiempo.

5.4.2 Oportunidades y amenazas

Entre las oportunidades detectadas a la luz de este análisis se encuentra:

- Desarrollo de proyectos educativos externos tendientes a asumir cambios e innovaciones.
- Capacitación de docentes por el Ministerio de Educación.

Entre las amenazas se encuentran:

-Antivalores de la sociedad inciden en la educación de los discentes ante esta urgente amenaza surge la necesidad que desde la gestión se busque revitalizar los valores existentes en la institución e implantar unos nuevos que contribuyan a la formación de los discentes que se encuentran expuestos a un negativo contexto social que incide en el contexto de aprendizaje.

-Ocupación laboral de padres de familia que impide su participación en actividades escolares por tanto es necesario buscar mecanismos para facilitar la participación de los padres de familia ya que su presencia coadyuva en el desarrollo de procesos educativos.

5.4.3 Matriz FODA

Matriz # 1

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Se promueve desde la gestión educativa la excelencia académica. - El docente es un líder innovador y versátil. - Clima laboral de vivencia de valores institucionales y personales -Los valores predominan en las decisiones de los directivos -Personal docente eficiente responsable, con título profesional y con experiencia. -La ética y valores de los docentes se enseñan con el ejemplo. -Liderazgo de la gestión en el área académica -Buena predisposición para educar en valores. -Predisposición para la capacitación y perfeccionamiento docente. - Liderazgo de la institución en la zona. -Alumnado dinámico y colaborador. -Alta responsabilidad profesional. -Puntualidad en la asistencia de docentes y alumnos -Años de experiencia del personal docente. -Laboratorio de computación equipado. -Equipos tecnológicos modernos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de proyectos educativos externos tendientes a asumir cambios e innovaciones. -Capacitación de docentes por el Ministerio de Educación. -Seminarios pedagógicos zonales y del INFA -Textos escolares gratuitos -Participación en actividades pedagógicas, deportivas zonales. -Apoyo de instituciones educativas gubernamentales y no gubernamentales. -Progreso pedagógico y oportunidad de capacitación a los docentes por el ministerio de educación. -Participación en competencias deportivas de la UTE. -Colaboración del Centro de Salud estatal y del departamento médico escolar. -Elección y confianza de los padres de familia y comunidad por un servicio de calidad.

<ul style="list-style-type: none"> -Cancha deportiva con césped sintético. -Eficiente administración. -Pagina web en el Internet -Diplomas, reconocimientos y medallas ganadas en competencias. -Clubes infantiles -Infraestructura funcional. -Actividades extracurriculares -Currículo flexible. -Ubicación estratégica -Incurción de TICS en procesos de aprendizaje de los estudiantes de Bachillerato. 	
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<p>Falta de estrategias innovadoras para la inserción de valores</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poca participación de padres de familia en actividades programadas. -El trabajo en equipo no es propiciado por la poca disponibilidad del tiempo -No se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de las prácticas educativas y la programación didáctica. -Excesiva delegación de responsabilidad a los coordinadores de área. -No se fomenta la producción de un diagnóstico de soluciones a problemas de la comunidad. -Falencias en la comunicación interpersonal. -Entropía comunicacional que dificulta el aprendizaje. -Poco desarrollo del pensamiento lógico matemático y creatividad en los niños. -Carencia de hábitos lectores. -Falta de aulas de apoyo y equipamiento. -Carencia de proyectos educativos. -Falta de sala de inglés. -Coordinadores de área con carga horaria de docentes, poca disponibilidad de tiempo para cumplir con dos funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Antivalores de la subculturas urbanas inciden en la educación de los discentes. -Presencia de discotecas en la cercanía del plantel. -Ocupación laboral de padres de familia que impide su participación en actividades escolares. -Hogares de padres separados. -Falta de control de tareas escolares -Poca vigilancia policial y auge delincencial. -Presencia de vendedores ambulantes que no cumplen medidas de control sanitario. -Falta de paso a desnivel ya que existe dificultad para cruzar avenida cercana al plantel. -Presencia de discotecas en la cercanía del plantel.

A través de la matriz F.O.D.A se pueden establecer los principales ejes que muestran la realidad institucional y por medio de este análisis podemos establecer con precisión el principal problema que afecta la institución, indagarlo y obtener soluciones viables.

Todo fin institucional busca ofrecer un servicio de calidad educativa en ese principio radica la importancia de la matriz FODA ya que muestra un enfoque que clarifica la situación institucional, ofrece un soporte para encausar las problemáticas existentes. El visualizar fortalezas y debilidades permite el punto de partida para el análisis de la realidad educativa y es oportuno el diseño de estrategias que respondan a tales necesidades, siendo fundamental el empleo de una comunicación, clara, efectiva, participativa para el logro de los beneficios comunes.

5.5 RESULTADOS

5.5.1 De la encuesta a directivos

El CEBI ubicado en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil en el área Urbana y cuyo tipo de establecimiento es particular laico fue el escenario donde se aplicaron las respectivas encuestas a las muestras seleccionadas de manera aleatoria.

La encuesta a los directivos se la aplico a la rectora y vicerrectora académica, así mismo a 4 de los jefes de áreas, utilizando para este fin los formatos escritos como el principal instrumento para la obtención de los datos.

Tabla -# 8

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.	0	0%
b. Coordinadores de área	6	100%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

La forma de Organización del CEBI está supervisada por coordinadores de las diferentes áreas, informando de los resultados a los directivos. Este resultado según lo investigado corresponde a la distribución de trabajo que realizan los directivos, el

mismo que se da por lo grande de la institución para lo cual se aplican normas de respeto y cordialidad.

Tabla -# 9

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución.	2	33.3%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.6%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Se refleja que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta los resultados obtenidos en la gestión realizada y el número de miembros que participan de tal gestión.

Tabla -# 10

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS.

	F	%
a. Si	6	100%
b. No	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

El 100% de los directivos afirman que las funciones establecidas a cada uno de los miembros se encuentran estipuladas en el manual de normas y procedimientos por lo que su correcto accionar esta normado y facilita el quehacer docente tal como se verificó en el diagnóstico realizado.

Tabla -# 11

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Liderado por :	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	6	100%
C. Consejo directivo	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Todos concuerdan en que el clima de respeto se encuentra consolidado por la figura del rector de la institución, quien es el que toma las decisiones basadas en una opinión conjunta y que tenga el respaldo de los demás organismos directrices..

Tabla # 12

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

	F	%
a. Si	6	100%
b. No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

El 100 % respondió que se delega la toma de decisiones a un grupo por existir muchos conflictos relacionados a diferentes áreas por la falta de tiempo para realizar reuniones, por las diversas situaciones que se presentan en el entorno de aprendizaje, muchas de ellas relacionadas con el comportamiento de los estudiantes por tanto se delega la solución de los problemas a grupos de trabajo que a la vez informan el accionar a la Vicerrectora académica.

Tabla # 13

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100%	0	0%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	4	66.6%	2	33.3%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	4	66.6%	2	33.3%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	0	0%	2	33.3%	4	66.6%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0%	4	20%	6	8%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

El resultado enmarca que el trabajo en equipo no es del todo promovido, pero en general se promueven valores, desarrollo profesional entre otros, también se menciona que la delegación de autoridad se da en un 100% en la institución.

Tabla # 14

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	1	16.7 %	5	83.3%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.3%	4	66.6%	0	0%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100%	0	0%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33.3%	4	66.6%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	100%	0	100%	0	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Los directivos reconocen que fortalecen las habilidades de liderazgo con la experiencia, los estudios y la capacitación solo el 16.7% reconoce como innatas sus habilidades de liderazgo, en la investigación realizada se pudo constatar que el personal asistía a talleres de motivación y liderazgo..

Tabla # 15

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 que les falta mejor	6	100%	0	0%	0	0%

b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	0	0%	6	100%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	0	0%	4	66.6%	2	33.3%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Los directivos coinciden en que basan su accionar en el uso de la información de los resultados de desempeño y de la existencia de ambientes cordiales en un 100% mientras que afirman que nunca lo hacen por disminuir el número de alumnos.

Tabla # 16

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección, consejo escolar, consejo académico etc.	6	100%	0	0%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
d.	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Los directivos mencionaron en que los organismos únicamente son los de dirección, consejo escolar y de directores de áreas en un 100%, se pudo constatar que dichos organismos trabajan en conjunto con el gerente educativo.

Tabla # 17

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O 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	6	100%	0	0%	0	0%

b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33.3%	4	66.6%	0	0%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlos	6	100%	0	0%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

El grupo de directivos manifiesta diferencia en cuanto a las acciones necesarias para mejorar la convivencia el 66.6% menciona que a veces se realizan mientras que el resto afirma que siempre ya que lo consideran parte de lo cotidiano porque lo que es evidente que no existe innovación en el accionar directivo, el asunto conflictos se direcciona en el entorno de aprendizaje es notoria la falencia en valores de convivencia social.

Tabla # 18

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100%	0	0%
b.	. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%	0	0%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100%	0	0%
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%	0	0%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100%	0	0%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100%	0	0%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las	6	100%	0	0%

	asignaturas				
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Los directivos concuerdan en que si se encargan en un 100% de la programación, actualización, en la formulación de propuestas pero el 66.6% manifiesta que no elaboran una memoria periódica es decir no se efectúa un seguimiento, control y evaluación de los procesos, todo esta situación se da por la falta de tiempo que se evidencia en el trabajo docente.

Tabla # 19

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	5%	19	95%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Un 95% menciona que no se han realizado dichas acciones tendientes a enlazar comunidad /Centró educativo, la razón es que la institución no tiene un nexo comunitario ya que el contexto escolar carece de él , en la inmediaciones de la institución existe la presencia de bares y discotecas que genera una amenaza en la búsqueda de valores institucionales..

Tabla # 20

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	6	100%	0	0%
b.	Plan estratégico	6	100%	0	0%

c.	Plan operativo anual	6	100%	0	0%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

Los directivos en un 100% concuerdan en que el material de planificación es el que se menciona, indicaron como información adicional que se llevan además otros documentos pues están en el proceso de la obtención de la Norma Iso -2008.

5.5.2 De los profesores

Tabla # 21

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 órdenes existentes.	0	0%	0	0%	20	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.	20	100%	0	0%	0	0%
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	40%	2	10%	10	50%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40%	10	50%	2	10%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0%	15	75%	5	25%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	0	0%	10	50%	10	50%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	20	100%	0	0%	0	0%

8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	18	90%	2	10%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	0	0%	20	100%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	0	0%	20	100%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	0	0%	3	15%	17	85%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	90%	2	10%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	20	100%	0	0%	0	0%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	20	100%	0	0%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	0	0%	2	10%	18	90%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por Villamar Verónica

El resultado demuestra que los docentes se encuentran estables con el clima organizacional, reconocen el liderazgo de los directivos así mismo coinciden en lo concerniente a la participación colectiva es decir integración de padres de familia en la actividades escolares donde un 90% menciona que nunca se realizan dichas actividades de integración y un 10% menciona que se realizan a veces; se puede conocer la poca preocupación de los padres de familia en involucrarse en las actividades de los hijos y por ende le dan poca importancia a fortalecer la enseñanza de valores que se imparte en el plantel.

5.5.3 De los estudiantes

Tabla # 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

	Siempre		A veces		Nunca	
DECLARACIONES	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	100%	0	0%	0	0%
2. Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.	20	100%	0	0%	0	0%

3. El liderazgo del docente que orienta la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	100%	2	20%	0	0%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0%	18	90%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10%	15	75%	3	15%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	20	100%	0	0%	0	0%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	75%	5	25%	0	0%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90%	0	0%	2	10%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0%	10	50%	10	50%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	100%	0	0%	0	0%
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	17	85%	3	15%	0	0%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	60%	8	40%	0	0%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	20	100%	0	0%	0	0%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	18	90%	2	10%	0	0%

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaborado por Villamar Verónica

Los estudiantes manifiestan una opinión favorable de la labor del docente, mencionan además empatía con el liderazgo de los directivos, reconocen las innovaciones y su oportunidad de expresión además de la existencia de valores en el clima institucional, así mismo manifiestan en un 85% que es el docente quien decide que hacer en clases. En estos hallazgos se concluye que los estudiantes tienen una perspectiva positiva del liderazgo en valores de los directivos y docentes, si existiera algo negativo es imperceptible para ellos aunque lo mencionan como un procedimiento cotidiano y sin innovación es evidente que los estudiantes no sienten tanta motivación por el tema valores, lo toman como una costumbre y un hábito por tanto hace falta innovar y motivar.

5.5.4 De los padres de familia

Tabla # 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

La competencia administrativa:

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Logra mantener el liderazgo en la zona.	13	86.7%	2	13.3%	0	0%
b. Atrae la atención de nuevos estudiantes.	10	66.6%	5	33.3%	0	0%
c. Involucra la sugerencia de los padres de familia en la toma de decisiones.	11	73.3%	4	26.6%	0	0%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por Villamar Verónica

Un 86.6% de los padres de familia encuestados concuerdan en que siempre se logra mantener el liderazgo, mientras que el 73.3% menciona que sus sugerencias han sido tomadas en cuenta porque según lo investigado, en la institución se realiza el proceso de la Norma Iso y existe una auditora encargada de que se cumpla a cabalidad la atención a las sugerencias de los padres de familia.

Tabla # 24

Fomentar el cumplimiento de valores

Declaraciones	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Se cumple con los objetivos institucionales.	12	80%	3	20%
b. Se motivan los valores y virtudes	15	100%	0	0%
b. Se apoyan los criterios de docentes.	10	66.6%	33.3%	0%
c. Se apoyan los criterios del estudiante.	15	100%	0	0%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por Villamar Verónica

En cuanto al cumplimiento de valores los padres en su mayoría han respondido positivamente es decir el 100% en cuanto a la motivación de los valores y al apoyo de los criterios del estudiante, esto denota que se sienten satisfechos por la labor directiva que inculca valores y por tanto es notorio que delegan toda esa responsabilidad a la institución sin poner su parte en la educación de sus hijos.

Tabla # 25**Actitudes del administrador**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Aceptación de todos	13	86.7%
b. Aceptación de algunos	2	13.3%
c. Indiferencia hacia todos.	0	0%
d.Rechazo hacia todos.	0	0%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por Villamar Verónica

Los padres de familia en un 86.7% aceptan la actitud del administrador en este caso la rectora, no se evidencia rechazo hacia los directivos, es evidente la empatía entre la gerente educativa y los padres de familia.

Tabla # 26**Clima psicológico de las actividades del administrador**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Positivo, estimulador	15	100%
b. Indiferente, no estimula pero tampoco existen obstáculos.	0	0%
c. Tenso, existen obstáculos para el aprendizaje.	0	0%
d.Negativo, inhibidor para el aprendizaje.	0	0%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por Villamar Verónica

El 100% de los padres de familia encuestados mencionan que el clima psicológico es positivo, estimulador; este criterio generalizado sustenta un liderazgo gerencial aceptado por la comunidad de padres de familia.

Tabla # 27**Atención a la comunidad**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Aceptación, confianza para plantear inquietudes.	15	100%
b. Plantean inquietudes, aunque con algo de timidez.	0	0%
c. Indiferencia, desinterés	0	0%
d.Actitudes divididas	0	0%
e. Rechazo; temor a plantear dudas	0	0%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por Villamar Verónica

El 100% concuerda en que existe una atención de puertas abiertas que genera confianza para plantear inquietudes que luego son tomadas en cuenta, por lo que la relación entre padres y directivos es de aceptación y confianza.

Tabla # 28

Estilo del gerente Educativo frente a la atención de padres de familia

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Relaciones de excesiva familiaridad.	0	0%
b. Relaciones camaraderiles	0	0%
c. Tacto en las relaciones	14	93.3%
d. Relaciones frías y distantes	1	6.6%

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaborado por Villamar Verónica

El 93.3 de los padres de familia, manifiestan que en el estilo del gerente existe tacto en las relaciones, se concluye en que existe un estilo basado en el respeto de ambas partes que genera confianza a la comunidad.

5.5.5 De la entrevista a directivos

Matriz # 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Resp. positiva	f	Resp. débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66.6%	2	33.3%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100%	0	0%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83.3%	1	16.6%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	6	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66.6%	2	33.3%

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	16.6%	5	83.3%

Fuente: Entrevista a directivo

Elaborado por Villamar Verónica

De la entrevista a los directivos se puede determinar que existe una fortaleza institucional y un compromiso de gerenciar en valores la mayoría de respuestas fueron positivas y tendientes a la búsqueda de mejorar la calidad educativa.

En la pregunta de antivalores el directivo principal mencionó que la institución fortalece los valores aunque existe pérdida de ellos producto de los antivalores que imperan en la sociedad y que su centro educativo no está exento de ellos.

Se mencionó la necesidad de realizar un fortalecimiento a los valores existentes ya que la sociedad con sus antivalores y la incidencia de la tecnología ha sido un factor que dificulta el esfuerzo que se realiza en la institución para promover prácticas en valores.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
La institución fomenta valores pero se encuentra en desventaja frente a los antivalores de la sociedad.	-La institución se encuentra cerca de centros de diversión (discotecas), subculturas urbanas inciden en el contexto de aprendizaje. -El uso de medios de comunicación masivos virtuales inserta antivalores en la sociedad y por ende al estudiantado.	-A pesar de los esfuerzos institucionales es evidente una pérdida de valores en los estudiantes que se acrecienta en virtud de que los procesos de inserción de valores son monótonos y con poca creatividad.
La gestión pedagógica no fomenta nexos con la comunidad, poca integración de los padres de familia.	-Las ocupaciones de los padres de familia les dificultan su participación en un 100%.	-No se involucra en los problemas comunitarios ni se logra participar en ellos, los estudiantes se sienten afectados por la usencia de sus padres en las programaciones.

		No se produce la triangulación conducente a cumplir los fines educativos.
Los directivos no promueven el trabajo en equipo.	-El uso del tiempo en otras actividades prioritarias.	-Mucha desinformación y falta de coordinación en algunas actividades.
No existe seguimiento, control y evaluación de los procesos de programación didáctica por parte de los coordinadores de área..	-La aplicación de la Norma ISO relega ciertos procesos por otros. -Los coordinadores tienen a la vez carga horaria realizando diversas funciones. -Poca disponibilidad de tiempo libre.	- Procesos didácticos desactualizados.

5.6 Discusión

La presente investigación estuvo destinada a diagnosticar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Bilingüe Interamericano y su incidencia en el desarrollo de las metas institucionales y el clima laboral de la cultura organizacional.

Del análisis de la observación de los instrumentos curriculares se puede determinar que la institución cuenta con un manual de organización donde se mencionan las jerarquías y un manual de convivencia donde se insertan las bases axiológicas de la institución para ser reconocidos y practicados por todos los miembros de la comunidad educativa propiciando una educación integral que responde a las necesidades y aspiraciones de la institución; si mencionamos una variable los contenidos actitudinales del currículo constituyen el núcleo de una educación en valores por tanto es necesario que las instituciones se proyecten hacia tal accionar es así como en el plan estratégico se fomentan la práctica de valores por medio de programaciones permanentes lo cual es pertinente dada la necesidad de luchar contra una sociedad donde imperan los antivalores.

En el POA y en el PEI las actividades conducen a la aplicación de valores y liderazgo y para lograr la formación integral se introducen los ejes transversales, el modelo pedagógico a emplear sustenta bases axiológicas por lo que el accionar pedagógico se ve enriquecido por la construcción del desarrollo no solo cognitivo sino además efectivo impulsando valores desde su accionar pedagógico pero que a

la vez resultan insuficientes en los actuales momentos producto de la poca capacitación que han tenido los docentes en cuanto al tema valores por dar más importancia a otros de índole pedagógica.

Ante este análisis objetivo y subjetivo de los documentos curriculares puedo enfatizar en que la institución impulsa un modelo pedagógico de carácter cualitativo, integral en pos de emprender la transformación y desarrollo de la comunidad.

Del análisis de la encuesta realizada a los directivos se pudo determinar aspectos relevantes dentro de la administración escolar que realizan los directivos; al ser el CEBI una institución con demanda de estudiantes la forma de organización determinada al 100% es realizada por los coordinadores de áreas (tabla # 8) ,el liderazgo se manifiesta mediante los coordinadores quienes a la vez potencian los valores con su colaboradores , se ejerce un liderazgo transaccional ya que a la vez los coordinadores otorgan una calificación a los logros alcanzados.

Con respecto a la variable de que las normas y procedimientos se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos cuya afirmación obtuvo el 100% concuerda con el diagnóstico en donde se evidenció que existe un manual de convivencia en donde se encuentran estipuladas cada una de las funciones, como normas, reglas y procedimientos a cumplir, este orden permiten regular procesos relacionados al normal desenvolvimiento de las acciones educativas y afianzar el clima laboral favorable de la cultura organizacional. (pág. 47).

En la variable de lo que promueve la administración y liderazgo del centro educativo los resultados indican que en un 100% promueve la excelencia académica y la vivencia de valores esto confirma la hipótesis que menciona que la Gestión Educativa, es un proceso cuya funcionalidad tiende al logro de objetivos, metas , fines, misión y visión institucionales referentes a la educación , atiende las necesidades de los estudiantes (pág. 14) la vivencia de valores se manifiesta en las cualidades del líder educativo como propiciador del desarrollo del ser a la vez que se está educando en calidad poniendo en práctica los valores y trasmitiéndolos(pág.33), otro resultado notorio es concerniente a la participación de padres de familia en las actividades programadas donde un 60% menciona que nunca se ha promovido la participación de ellos en las actividades de los padres de

familia es muy importante conocer así como se mostró en la figura ó en la figura #6 en donde se menciona la triangulación que debe existir en el quehacer educativo en donde convergen directivos –docentes con padres de familia y la sociedad en general , no promover el involucramiento de los padres de familia incide notoriamente en los procesos de enseñanza aprendizaje, de la misma manera el resultado que muestra que en un 100% a veces se promueve el trabajo en equipo hace resaltar una problemática en la que el tiempo es un factor determinante en el desarrollo de los procesos, sin embargo existe el afán de delegar autoridad a los grupos de decisión esto responde al 100% por tanto concluyo en que muchos de los aspectos que podrían ser resueltos en trabajo en equipo y que no se da por la premura del tiempo y las bastas responsabilidades se otorga a los grupos de decisión con el fin de coadyuvar con la labor del líder educativo.

Con respecto a la variable que menciona acerca de las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se obtiene como resultado que el 100% de estas habilidades se obtienen a través de la experiencia y combinando la práctica, teoría y reflexión esto contrasta con lo mencionado acerca de las habilidades de liderazgo según se mencionó en la hipótesis del líder educativo que manifiesta que debe ser poseedor de cualidades y habilidades que le permitan efectuar su labor de líder (pág. 29) esto obedece al carácter innato de ser líder cuyo resultado obtuvo el 16.7% sin embargo concuerdo en que la experiencia propicia la obtención de habilidades y que de las habilidades de un líder se obtiene decisivas incidencias positivas en el entorno escolar en que se proyecta.

Del resultado obtenido de la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se destaca que los directivos mencionan que toman como referencia el uso de la información del desempeño de estudiantes y la existencia de trabajo cordial en un 100%, la información obtenida se confirma con uno de los resultados de la observación de los instrumentos curriculares diagnóstico que menciona el análisis del PEI y el perfil del estudiante (pág.51). El fomentar un clima laboral cordial refuerza los parámetros de cultura organizacional requeridos promoviendo de esta manera niños y adolescentes alegres, seguros, capaces de superarse y proyectarse a un futuro mejor se denota el interés de directivos en buscar el progreso a partir de los resultados positivos de sus estudiantes.

El equipo educativo que integran los coordinadores de áreas cumplen en un 100% el seguimiento de los estudiantes, la mejora continua del clima de convivencia, las medidas oportunas para resolver conflictos y la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje esta promoción hace referencia a la labor de los líderes según se sustentó en el marco teórico (pág.20) que menciona que el líder educacional debe asumir responsabilidades, por lo que debe hacer bien las cosas para llevar a cabo los objetivos propuestos este es un afán de una gestión administrativa estratégica que busca lograr metas y es versátil e innovadora.

Las acciones de los departamentos didácticos y su accionar muestran un resultado que denota un arduo trabajo ya que estos equipos representados por los coordinadores de trabajo organizan y desarrollan las enseñanzas de la materia en un 100% se encargan de la programación, actualización, en la formulación de propuestas pero el 66.6% manifiesta que no elaboran una memoria periódica es decir no se efectúa un seguimiento, control y evaluación de los procesos, se realiza entonces una gestión escolar pero se requiere innovar en el trabajo de los coordinadores a fin de que estos puedan efectuar los procesos restantes tan importantes para mantener una administración educativa estratégica “*contribuye a alcanzar calidad ,equidad y profesionalización*”⁴ (Pozner 2008:3) , para lograr esa calidad es necesario comprometerse con la labor y dedicar espacios para poder cumplir las metas.

En cuanto a la variable concerniente a la gestión pedagógica en su búsqueda de un diagnóstico que defina soluciones para la comunidad el 95% del resultado fue negativo, se justifica esta separación comunidad- escuela por estar en un sector no poblado; para suplir esta debilidad la administración educativa estratégica reemplaza esta labor con otras actividades y visitas a centros de atención a menores con discapacidades, este accionar se encuentra relacionado con las cualidades del líder educativo mencionadas en el marco teórico y que indican que el líder educativo debe “*tener la capacidad de persuadir, predecir e intuir los problemas e incluso prevenirlos*” (pág. 29), por lo anterior se acepta la hipótesis planteada que manifiesta que “la Gestión Educativa, es un proceso cuya funcionalidad tiende al logro de objetivos, metas , fines, misión y visión institucionales referentes a la educación”

⁴ Tomado del texto de Pozner en formato pdf, GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA modulo 2 http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf , consultado el 9 de Enero a la 17:40

(pág. 14) el no estar dentro de una comunidad poblada permite que el líder aporte con una solución que permita cubrir las falencias aun así el accionar requiere más actividades e involucramiento de padres de familia en las diversas actividades escolares.

De los resultados de encuesta a estudiantes , padre familia, directivos se pudo determinar que la institución se enfoca en realizar una gestión en valores pero que existen muchas tendencias sociales que dificulta el cumplimiento de los objetivos , el mismo entorno facilita el acceso de antivalores por estar cerca la institución a centros de diversión por consiguiente se requiere fortalecer el ámbito comunitario lo cual no se lleva a cabo así lo menciona la tabla # 19 en cuanto a la gestión como fomentadora de soluciones aplicadas a la potencialidad de la comunidad y del entorno geográfica donde un 95 % de los directivos menciona que no se efectúa, es en ese accionar radica la falencia ya que es muy indispensable el estudio del contexto y del entorno geográfico para llevar a cabo acciones directivas encaminadas a fortalecer una educación en valores conectada con la sociedad a donde va a ser parte inherente para su desarrollo.

De la entrevista al directivo surgió el tema antivalores (pregunta 8) donde la tendencia fue la gran preocupación por los antivalores provenientes de el contexto social, que el CEBI pertenece sin olvidar que es precisamente una tendencia el análisis del contexto social dentro de los procesos educativos para fortalecer la educación integral así lo menciona además la ley de Vigotski con su teoría de la zona de desarrollo próximo por tanto es necesario abordar el tema de los antivalores , poder innovarlos y revitalizarlos para contribuir a su fortalecimiento de tal manera que su práctica no sea monótona sino que contribuya a las exigencias del medio social para el efecto deben existir formas de abordar la realidad educativa desde el quehacer de toda la comunidad educativa en la búsqueda de un mismo fin.

Considero que estos aspectos analizados servirán de fundamento para la búsqueda de planes, programas, estrategias innovadoras que fortalezcan una gestión en liderazgo y valores desde el accionar de los directivos eficaces y eficientes de los centros educativos.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La gestión del CEBI es realizada conforme el alcanzar las metas institucionales cuyo accionar tiende a llevar a cabo una administración organizada y de trabajo en equipo de un gestor comprometido con su labor gerencial.
- El liderazgo se trasmite desde los altos directivos esta influencia ejercida por el gerente educativo fomenta acciones conjuntas encaminadas a la procura de metas que benefician a todos y los valores constituyen la base del buen accionar humano que dignifica al ser.
- La institución tiene fortalezas que clarifican el accionar de los directivos y en donde se enfoca una gestión en liderazgo y valores pero existen debilidades producto de antivalores del entorno social que requieren un compromiso conjunto de toda la comunidad educativa.
- La ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución detallan acciones tendientes a asumir actitudes positivas con práctica de valores como también fortalecen liderazgos efectivos en todo el contexto educativo pero carecen de innovación, para lograr tales fines es necesario revitalizar los valores existentes para este fin se requiere un compromiso institucional.
- Las encuestas revelan que existen antivalores de la sociedad provenientes de subculturas urbanas que frecuentan el contexto educativo inciden en la enseñanza de valores produciendo inserción de antivalores en estudiantes.
- La entrevista a los directivos menciona una preocupación por el contexto social institucional y reconoce la necesidad de revitalizar los valores en la constante lucha de los antivalores sociales siendo un reto institucional que demanda preparación, apoyo de los padres de familia y voluntad del estudiantado.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario innovar el accionar de toda la comunidad educativa en lo que concierne a valores ante la desventaja proveniente de los contextos sociales que insertan antivalores.
- Gestionar la reubicación de los centros de diversión (bares y discotecas) por ser un factor contribuyente de la inserción de antivalores provenientes de las subculturas urbanas que a simple vista denota una oposición de la cultura dominante que aborda valores desde la instancia del centro educativo.
- Afianzar el liderazgo docente para promover acciones tendientes a revitalizar prácticas educativas fortalecidas en valores y ejes transversales que conlleven a evitar la monotonía y el desinterés de los estudiantes.
- El directivo debe invertir en capacitar a los docentes por medio de talleres de actualización que permita estar capacitado para abordar las necesidades que se presenten ya que existen modelos educativos y aplicación de estrategias pero estos se encuentran desgastados por lo que urge la innovación que conlleve a estar preparados para asumir los retos que se requieran con el fin de buscar la excelencia educativa.

7.- PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO

“Implementación de talleres de refuerzo específico que revitalicen los valores del Centro Educativo Bilingüe Interamericano dirigido a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia”

2. JUSTIFICACIÓN

A pesar de los notables esfuerzos orientados a mejorar la calidad de educación en general existe aún variadas disfunciones , que concentra el mayor desfase entre lo que la sociedad espera de él y lo que en realidad se logra, es precisamente el tema de antivalores una de las razones que permiten aunar esfuerzos para crear dentro de las instituciones una compleja y sólida construcción colectiva social que busque fortalecer los valores que se adquieren dentro de las instituciones y que muy poco son apoyados por la sociedad en general.

El momento actual propiciado por el avance vertiginoso de la tecnología como también el desenfreno de una sociedad carente de valores y familias disfuncionales que entre otros factores han incidido en insertar antivalores dentro de los centros escolares justifica emprender nuevas acciones que vayan en beneficio de los estudiantes como de su entorno familiar y social.

El reto no será simple pero para lograrlo de manera eficiente es necesario renovar aspectos que conduzcan a conseguir las bases axiológicas fortalecidas para que sean puestas de manifiesto en el diario vivir de los estudiantes.

Frente a esta realidad se impone la necesidad de elaborar una propuesta innovadora que cumpla con los fines para los que fue creado el CEBI, que motive la participación de las autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia para lograr una actitud renovada que logre rescatar los valores perdidos y avanzar respondiendo el clamor de la comunidad de su entorno, para esto es menester unir esfuerzos que conlleven un trabajo en equipo orientado hacia un mismo fin donde no nos limitemos a ser cajas de resonancia de los actuales paradigmas sino más bien para repensar nuestras prácticas y lograr una auténtica educación integral normada por directivos responsables desde cuyo accionar comprometido con la

educación fortalecen el sistema innovando cada día para ir a la vanguardia de las exigencias de la sociedad actual.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General

- Diseñar estrategias innovadoras en la educación en valores con la implementación de talleres de refuerzo específico dirigido a directivos y docentes con el fin de emprender acciones encaminadas a rescatar los valores perdidos e innovarlos en la procura de la excelencia académica.

Específicos

- Implementar talleres que reorienten y renueven el accionar docente dando directrices de cambio en la lucha contra los antivalores sociales.
- Obtener cambios positivos en las actitudes de toda la comunidad educativa promoviendo liderazgos eficaces que conlleven a fomentar las bases axiológicas necesarias en el fortalecimiento de la educación integral.

4. ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	DESCRIPCIÓN
Charla motivacional sobre valores dirigido a toda la comunidad educativa.	-Conferencistas -Departamento de Orientación -Directivos -Estudiante de maestría UTPL	-Coliseo del Plantel -Trípticos -Panel de conferencistas	Se abordará el tema de liderazgo a través de una plenaria con la participación de un panel conformado por el conferencista, un líder institucional y el orientador.
Taller sobre estrategias para introducir valores en el contexto de aprendizaje dirigido a los docentes.	-Conferencista -Jefes de área -Estudiante de maestría UTPL	-Sala audiovisual -In focus Computadora Papel Inen Marcadores Papelógrafo	Se realizará un taller donde se apliquen estrategias innovadoras para la enseñanza de valores dentro del currículo, se trabajarán las estrategias para ser luego implementadas en el quehacer educativo. Los docentes participarán activamente.
Taller sobre valores institucionales dirigido a directivos.	-Conferencista- Estudiante de maestría UTPL	-Sala audiovisual -In focus -Computadora -Papel Inen - Marcadores -Papelógrafo	Se realizará el taller con estrategias innovadoras que luego serán parte del plan estratégico institucional y del Pei respectivamente, los directivos delegados tendrán funciones participativas en el desarrollo de las estrategias.

5.LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Las diferentes actividades relacionadas con el proceso de investigación que direcciona la propuesta fueron realizadas en la ciudad de Guayaquil; Cdla. Kennedy Norte Aven.Miguel H.Alcívar calle Orrantia donde se encuentra ubicada la estructura física del Centro Educativo Bilingüe Interamericano (CEBI).

6. POBLACIÓN OBJETIVO

Son los actores involucrados en la mejora continua del sistema educativo, que aúnan esfuerzos y buscan aliados estratégicos para alcanzar una educación integral y de calidad en este caso me refiero a directivos y docentes a quienes va dirigida la propuesta.

7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

➤ Humanos

- *Capacitadora
- *Personal docente
- *Directivo delegado

➤ Tecnológicos

- *Computadora
- *Retroproyector - In focus
- *Pen drive
- *Copiadora
- *Videos
- *Internet
- *Impresora
- *Cd rw

➤ Materiales

- *Hojas Inen A 4
- *Trípticos
- *Marcadores
- *Cuadernos
- *Esferográficas

*Puntero

*Fotocopiables

*Sellos

➤ **Físicos**

*Transporte

*Servicios básicos: Electricidad y telefonía

➤ **Organizacionales**

*Instalaciones del CEBI

8. PRESUPUESTO

R U B R O S	COSTO UNITARIO	# DE UNIDADES	VALOR TOTAL
Pago a conferencistas	100	2	\$200
Fotocopias de folletos	0.02	100 hojas	\$ 2
Encuadrada de folletos	1	20 libros	\$ 20
Cd room con información	1.50	10 unidades	\$ 15
Cyber	1	5 horas	\$ 5
Tinta de impresora	4	1 cinta	\$ 4
Suministros de oficina	2	5 unidades	\$ 10
Elaboración de trípticos	0.30	100 unidades	\$ 30
Otros gastos			\$ 40
		TOTAL	\$ 326

9. CRONOGRAMA

	ACTIVIDADES Año 2011	Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	Socialización de la propuesta										
2	Reuniones para coordinar acciones												
3	Charla motivacional dirigida a la comunidad educativa el día 24 de Junio												
4	Talleres sobre valores en el contexto de aprendizaje los días 10 y 16 de Julio												
5	Taller sobre valores institucionales los días 23 y 30 de Julio												
6	Evaluaciones												
7	Elaboración del informe final												

8.- BIBLIOGRAFÍA

8.1 GUÍAS DIDÁCTICAS

- **BUELE M, Mariana (2010)**“ Proyecto de Grado I I” Editorial UTPL Loja-Ecuador
- **CORREA JARAMILLO, Carlos (2009)** “Liderazgo Valores y educación” Editorial UTPL Loja-Ecuador
- **JARA ROA, Carmen (2009)**“ Investigación Educativa” Editorial UTPL Loja-Ecuador
- **PINTO YEPEZ, Miguel (2008)** “Legislación Educativa Ecuatoriana” Editorial UTPL Loja-Ecuador
- **TORRES DÍAZ ,Juan (2010)** “Educación y sociedad” Editorial UTPL Loja-Ecuador

8.2 TEXTOS

- **ALVAREZ, Ariel (2000)**”El equipo directivo”. Editorial Laboratorio Educativo. España, Madrid, 123 pág.
- **BERMEO, Bolívar (1997)** “Ética Profesional” Edit. Publicaciones Ecuador,17 pág.
- **CHIAVENATO, Idalberto (2007) :** “Administración de recursos humanos” Editorial Mc Graw Hill ; Mexico,DF,8 pág.
- **DEMING William E (1986):** "Calidad, Productividad y Competitividad Ediciones Díaz Santos S.A.),114 pág
- **GUILLÉN PARRA ,Manuel (2006) :** “Ética en las organizaciones”; Editorial Pearson ; Madrid – España, 179 pág
- **HEIFETZ Ronald Y LINSKY Marty, (2003)** “Liderazgo sin límites” Ediciones Paidós Ibérica 2003 1era Edición 4ta impresión, 72 pág.
- **KOONTZ, Harold y WEINRICHY, Heiz.(1998)** “Elementos de la Administración”. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México 1998, 8 pág.
- **LEGISLACIÓN EDUCATIVA (2010) Tomo 1 – 2;** Quito – Ecuador
- **MENDEZ,C Y otros (1998)** “Metodología guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias” ,Editorial Mac Graw Hill, México D.F,165 pág
- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010)** “Introducción a la actualización curricular de la EGB” Editorial Dinadep; Quito – Ecuador
- **MORÁN MÁRQUEZ, Francisco(1998)** “Valores Humanos” ,Editorial Pedagógica Ecuador, 109 pág.

- **PONCE CÁCERES, Vicente(2000)** “Guía para el diseño de proyectos Educativos” Editorial Pedagógica- Ecuador
- **PRIETO D, (2004),** **La comunicación en la educación,** Editorial Stella- La Crujía, Buenos Aires
- **SAYLES LEONARD (1982)** “Liderazgo” Mc Graw – Hill ,México,43 pág.
- **UNESCO-IIEP (2007)”** Herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC” - Serie de publicaciones del Proyecto @lis-INTEGRA. Argentina. 93 pág.

8.3 INTERNET

- [http:// w.asambleanacional.gov.ec/.../constitucion de bolsillo.pdf](http://w.asambleanacional.gov.ec/.../constitucion_de_bolsillo.pdf)
(24/ 08 /2010 - 10:00)
- <http://www.emprendedoras.com/article883.html> (11 /08/2010- 17:30)
- http://www.educarecuador.ec/_upload/LOSCUATROPILARESDE LAEDUCACION1.pdf (2 /08/2010 - 10 : 10)
- <http://www.educacion.gov.ec/> (23/08 /2010 – 19:45)
- <http://www.mailxmail.com/> cursos para compartir lo que sabes /Hernán Cadenilla Luna (23 /08 /2010 - 20:20)
- <http:// www.monografias.com/.../liderazgo/liderazgo.shtml>-(24 /08/2010 - 9: 32)

9.- APÉNDICES

9.1 Referencias

ⁱ CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia 1999. Pág. 8. Se detallan los pasos que muestra la figura

ⁱⁱ KOONTZ, Harold y WEINRICHY, Heiz. “Elementos de la Administración”. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México 1998. Pág. 4. Cita adaptada en la guía de Herrera UTPL.

ⁱⁱⁱ MEC corresponde a las siglas de Ministerio de Educación del Ecuador dicho afirmación se la obtuvo de www.educación.gob.ec

^{iv} La información fue obtenida de la FUENTE BIBLIOGRÁFICA. Delors Jacques. (1996) *La Educación encierra un Tesoro*. Capítulo 4 Los cuatro pilares de la Educación. México, UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/>

^{vi} Andrea B. Taborda, especialista en investigación educativa publica “ El liderazgo algunos aportes de la Psicología del deporte” 2010 en <http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/parte-4-el-liderazgo-algunos-a.php>

^{vii} Extraído de un blog de Cassino Rufina, Galíndez Fátima, Graterol Nieves, Hernández Florinda,. “Perfil de un líder educacional” 2009 en <http://www.emprendedoras.com/article883.html>

^{viii} Dicha referencia se la obtuvo del artículo de José Luis Apanteco en http://cte.seebc.gob.mx/foro-secundaria/ponencias-aceptadas/una_nueva_forma_de_pensar.pdf

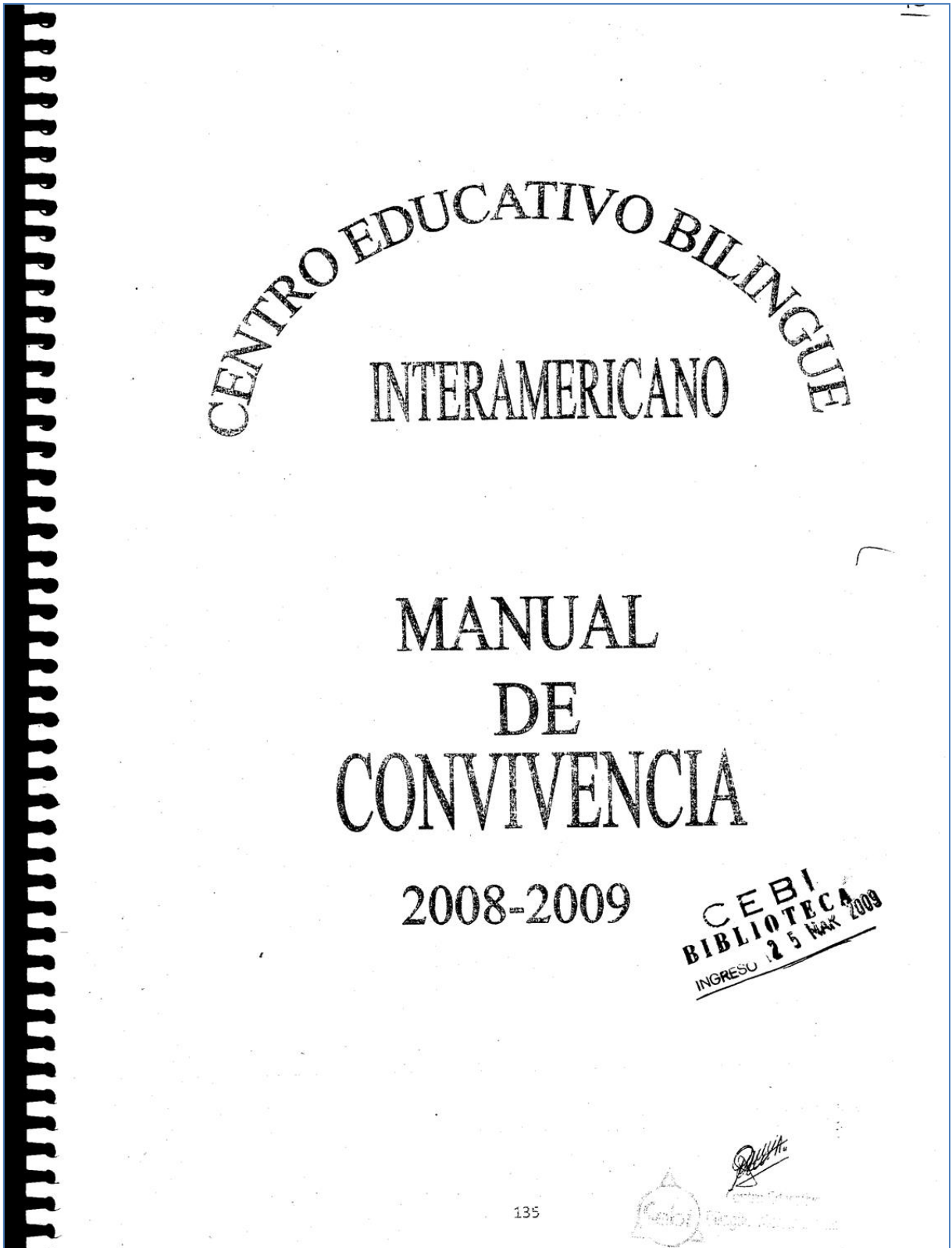
^x Esta cita fue extraída de <http://www.mailxmail.com/curso-lider-influencia-salud-laboral/liderazgo-definicion-concepto-2-2> el 9 de Enero /2011)

^{xi} Esta definición fue tomada de un trabajo de investigación de Juan Pablo Araya el 22 de Agosto del 2010, (Universidad de Chile Escuela de Gobierno Y Gestión Pública)

^{xii} Esta cita fue extraída de Revista de Investigación de la Universidad La Salle Pachuca. Julio - diciembre de 2006

^{xiii} La cita mencionada fue extraída de “Actualización y fortalecimiento de la Educación Curricular Básica” www.educación.gov.ec fue consultado el 12 de Septiembre/2010

9.2 Documentos



INDICE

TITULO 1	PG.
<u>MARCO LEGAL</u>	
CAPITULO 1: OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN	1
CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN LEGAL	2
TITULO 2	
MARCO TEORICO	
CAPITULO 1	6
CAPITULO 2: PRINCIPIOS, OBJETIVOS, Y POLITICAS ESPECI	7
TITULO 3	
REGIMEN ESCOLAR	
CAPITULO 1: DEL AÑO ESCOLAR Y LA JORNADA	10
CAPITULO 2: DE LA ADMISION Y MATRÍCULA	11
CAPITULO 3: DE LA EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN	15
CAPITULO 4: DE LA RECALIFICACIÓN	19
CAPITULO 5: DE LA DISCIPLINA	20
CAPITULO 6: DE LOS REQUISITOS PARA GRADUARSE DE B,	23
CAPITULO 7: DE LOS PASES	24
CAPITULO 8: DE LA ASISTENCIA	27
CAPITULO 9: DE LOS ESTIMULOS	27
CAPITULO 10: DEL UNIFORME	30
CAPITULO 11: DE LAS VISITAS, EXCURSIONES, FIESTAS Y O	31
TITULO 4	
DE LOS ACTORES DEL SERVICIO REQUERIDO O USUARIO DEL SERVICIO	
CAPITULO 1: DE LOS-AS ESTUDIANTES Y SUS DERECHOS	34



 Director

10. ANEXOS



Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

CERTIFICACIÓN

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación de las/las señor/a: **VILLAMAR BELTRÁN VERÓNICA ALEXANDRA**, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autorizo realizar la impresión y anilladas para su respectiva presentación.

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

CI. 110343087-0

Loja, abril de 2011

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimado representante, el objetivo de esta encuesta es determinar el grado de gestión en liderazgo y valores de la administración del centro educativo. Sírvase responder a las siguientes preguntas de la forma más imparcial posible.

I. La Competencia administrativa:

1. Logra mantener el liderazgo en la zona.

- a) _____ Siempre b) _____ casi siempre c) _____ a veces d) _____ rara vez e) _____ nunca

2. Atrae la atención de nuevos estudiantes.

- a) _____ de forma muy apropiada b) _____ de forma adecuada. c) _____ de forma corriente
d) _____ a veces inadecuada. e) _____ de forma inadecuada.

3.- Involucra las sugerencias de los padres de familia en la toma de decisiones.

- a) _____ Todos b) _____ La mayoría. c) _____ pocos. d) _____ muy pocos. e) _____ no participan.

II) Fomentar cumplimiento de valores

- a) _____ Se cumple con los objetivos institucionales
b) _____ Se motivan los valores y virtudes
c) _____ Se apoyan los criterios de docentes.
d) _____ Se apoyan los criterios del estudiante.

III. Actitudes del administrador

- a) Aceptación de todos _____
b) Aceptación de algunos _____
c) Indiferencia hacia todos _____
d) Indiferencia hacia algunos _____
e) Rechazo hacia todos _____

IV. Clima psicológico de las actividades del administrador

- a) _____ Positivo, estimulador
b) _____ Indiferente, no estimula, pero tampoco existen obstáculos
c) _____ Tenso, existen obstáculos para el aprendizaje
d) _____ Negativo, inhibidor del aprendizaje.

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

10.2 Matriz FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>

10.3 FOTOS

Gráfica .# 1



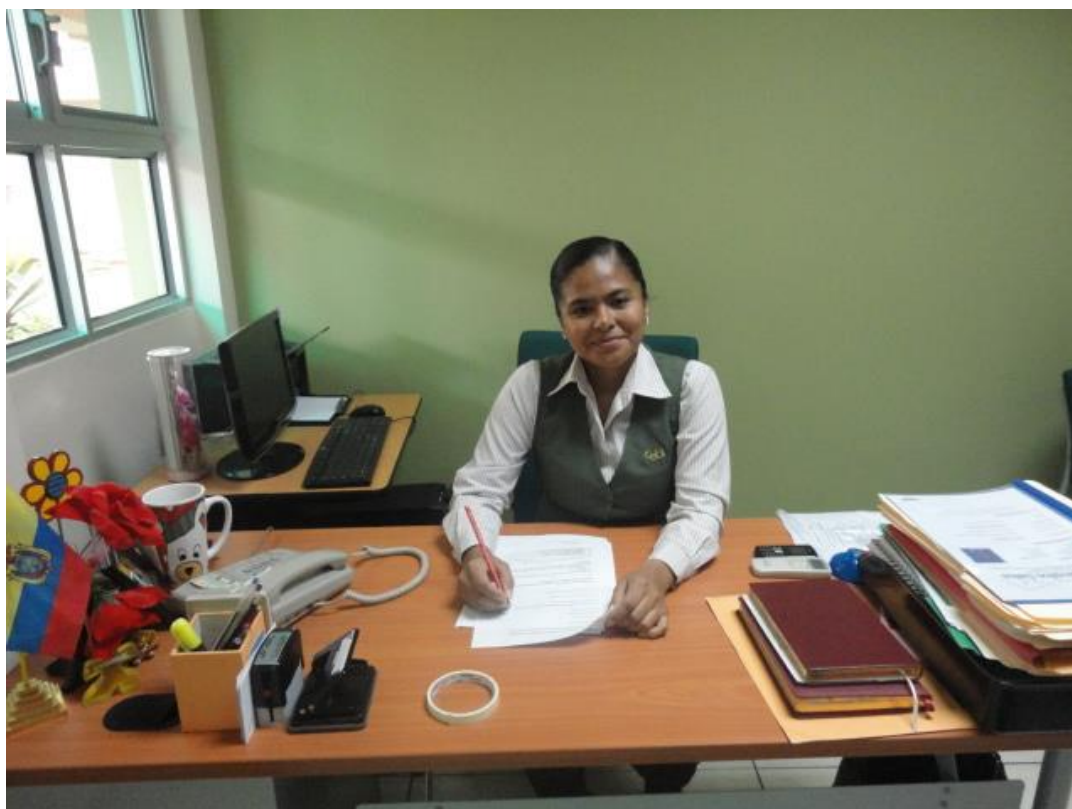
Imagen del CEBI _ Centro Educativo Bilingüe Interamericano

Gráfica .# 2



Encuesta a docentes

Gráfica # 3



Entrevista a directivo

Gráfica # 4



Encuesta a estudiantes de 3er de Bachillerato