



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TITULACIÓN DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Unión Nacional de Periodistas de la
ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2011-2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Argotty Pfeil, Sandra Katherine

DIRECTORA: Sánchez Burneo, Verónica Patricia, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Magister

Verónica Patricia Sánchez Burneo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Unión Nacional de Periodistas de la ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2011-2012”, realizado por la profesional en formación Lcda. Argotty Pfeil Sandra Katherine, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, mayo de 2013

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Argotty Pfeil Sandra Katherine, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autora: Argotty Pfeil Sandra Katherine

Cédula: 170867465-8

DEDICATORIA

El presente informe, que representa a todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que han colaborado de alguna manera con esta investigación y han estado inmersos conmigo directa o indirectamente en el proceso.

.....

Firma de la Autora

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: En especial a mi familia, amigos, comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi Directora de Tesis.

.....
SANDRA KATHERINE ARGOTTY PFEIL

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	
CERTIFICACIÓN.....	i
CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. La gestión Educativa	10
2.1.1. Concepto.....	10
2.1.2. Importancia.....	11
2.1.3. Tipos de Gestión.....	13
2.2. Liderazgo Educativo	13
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos.....	14
2.2.3. Características.....	14
2.3. Diferencias entre directivo y líder	15
2.4. Los valores y la educación	15
3. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Participantes.....	21
3.2. Materiales e Instrumentos.....	21
3.3. Método y procedimiento.....	22

4. RESULTADOS	23
4.1. DIAGNÓSTICO	
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	23
4.1.1.1. El manual de la organización.....	23
4.1.1.2. El código de Ética.....	24
4.1.1.3. El plan estratégico.....	25
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	26
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	27
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	29
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	30
4.1.2.1. Misión y visión.....	31
4.1.2.2. El Organigrama.....	32
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	32
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	32
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.....	32
4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	32
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.....	34
4.1.3. Análisis FODA	35
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	35
4.1.2. Oportunidades y Amenazas.....	36
4.1.3. Matriz FODA.....	37
4.1.4. Relatoría del proceso de aplicación de instrumentos de investigación.....	38
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	39
4.2.1. De los directivos.....	39
4.2.2. De los docentes.....	47
4.2.3. De los estudiantes.....	49
5. DISCUSION	51
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	62
7. PROPUESTA DE MEJORA	73
8. BIBLIOGRAFÍA	83
9. APÉNDICE	84

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación constituye el cómo se ejerce el liderazgo en el centro educativo, desde la perspectiva de estudiantes y profesores del Colegio Unión Nacional de Periodistas de la ciudad de Quito; de acuerdo a los resultados se presenta una propuesta de mejora en el liderazgo educativo existente en el plantel, como aporte a la consecución de mecanismos que orienten un liderazgo que genere bienestar de todos los actores educativos.

La investigación realizada es de tipo descriptivo, analítico y sintético, con la finalidad de medir la Gestión, liderazgo y valores que están presentes en las actividades del Colegio y su compromiso con la comunidad y a su vez esto nos arroja una respuesta cualitativa de la educación en el Colegio.

Los Instrumentos de la Investigación utilizados, fueron las encuestas, planificadas para recolectar información sobre la gestión y liderazgo en la Institución y un cuestionario para autoridades, profesores y alumnos para la construcción de estrategias que orienten a nuevos líderes y fortalezca a los actuales, buscando mejoras en el Centro Educativo y sus actores.

PALABRAS CLAVES: Educación y liderazgo

ABSTRACT

The present research is how leadership is exercised in the school, from the perspective of students and teachers from the National Union of Journalists of the city of Quito, according to results presented a proposal for improvement in leadership existing education on campus, as a contribution to the achievement of mechanisms to guide leadership that generates welfare of all those involved in education.

The research is descriptive, analytic and synthetic, in order to measure the management, leadership and values that are present in the College's activities and its commitment to the community and this in turn yields an answer qualitative education the College. Research Instruments used were surveys, planned to collect information on the management and leadership in the institution and a questionnaire to officials, teachers and students to build strategies to guide new leaders and strengthen the current, looking for improvements Education Center and its actors.

KEYWORDS: Education and Leadership

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la investigación que nos compete y que está directamente relacionada con el liderazgo en la educación que se presenta en el Colegio Unión Nacional de Periodistas; se considera que no es tan fácil de localizar focos de liderazgo y desarrollarlos ya que como se verá más adelante, esta Unidad Educativa tiene una particularidad de tener alumnos en edades sobre los 25 años, por lo que en su mayor parte trabajan; muchos de ellos son padres de familia y el mismo hecho de ser responsables del desarrollo de la misma, hace que el tema de liderazgo sea mucho más complejo tanto para las autoridades, como para los profesores, ya que su liderazgo puede ser minimizado o competitivo con sus propios alumnos, por lo que hay que tener especial cuidado con el tipo de actividades y pedagogía que se debe utilizar, es decir, la pregunta aquí es ¿cómo desarrollar el liderazgo entre autoridades, profesores y alumnos?; por otro lado, es importante recalcar que los alumnos no dependen de padres o madres de familia que hagan seguimiento a sus estudios, por su condición de edad y estado civil.

El tema del liderazgo educativo ha recibido muy poca atención en el marco de los procesos de reforma de la educación, aun cuando hoy sabemos que en la calidad de éste descansa gran parte del éxito de las reformas. Este bien intangible de la educación del país se ha deteriorado hasta tal punto en estas últimas décadas que quienes han tenido la máxima responsabilidad de tomar decisiones no poseían la experiencia, conocimiento, vocación y formación pertinentes que requiere este sector tan sensible y delicado para el futuro del país.

La importancia de esta investigación para el Colegio Unión Nacional de Periodistas, se centra en la necesidad de que exista un liderazgo educativo consistente en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia.

La respuesta al problema planteado, se considera que con un liderazgo adecuado, la educación en el Colegio, puede transformar la cultura de todos sus actores educativos, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la

grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas, por lo que este estamento le compete a las máximas autoridades del Colegio, como directos responsables de desarrollar un liderazgo adecuado a sus necesidades.

El objetivo principal es fortalecer el liderazgo, valores y conocimientos de los líderes institucionales que permita y promueva la existencia de una mejora de la calidad educativa, a través de la participación de todos los actores educativos del Colegio Unión Nacional de Periodistas y su entorno y permitirá Conocer el nivel de competencias de gestión de liderazgo y valores en el Colegio Unión Nacional de Periodistas.

Para realizar esta investigación se realizaron encuestas diversificadas a las Autoridades del Colegio, Profesores y alumnos con la finalidad de conocer lo que están viviendo y necesitan mejorar en el tema del liderazgo en su plantel en sus ámbitos personales, académicos y familiares. Se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar a un sistema educativo basado en tratar de dar respuestas sin mayor sentido y que dejan a sus alumnos en preguntas sin respuestas y en generar actitudes que no son adecuadas a su condición de aprendices. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones.

Las autoridades del centro educativo, tuvieron una muy buena disposición ya que requieren fortalecer el tema del liderazgo, claro está que solicitan fortalecer la capacidad para influir en el grupo con el objetivo de lograr que los lleve a concluir que tienen una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar a las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Una limitante, es el contexto socioeconómico y cultural, en el cual se desenvuelve la mayoría de los estudiantes, el cual corresponde al estrato bajo; situación esta, que no le permite suplir las necesidades básicas de los miembros de la familia, lo que causa una preocupación a nivel familiar y por ende influye en los estudios y disciplina de los estudiantes.

La investigación realizada es de tipo descriptivo, analítico y sintético, con la finalidad de medir la Gestión, liderazgo y valores que están presentes en las actividades del Colegio y su compromiso con la comunidad y a su vez esto nos arroja una respuesta cualitativa de la educación en el Colegio.

2. MARCO TEÓRICO

Un genuino *liderazgo educativo* es sin duda un concepto que tiene muchas definiciones y caminos, a pesar de ello, hay un punto en común que tiene como objetivo la capacidad de liderar, y es la de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos.

Esta capacidad para influir en un grupo con el objetivo de lograr nuestras metas con éxito, nos lleva a concluir que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar a las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Es claro de que el papel del líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo representa dejar de lado la fantasía que muchos líderes tienen y que no logran establecer con éxito al imaginar que se trata de un papel que es realizado únicamente por un individuo, contrariamente a la realidad que es la de tornarse la base del equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de contante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.

Asimismo, la utilización de ciertas herramientas organizacionales en el marco educacional son fundamentales para ejercer el rol de líder; como se marcó, los colaboradores son elementales al establecer un equipo de trabajo, y se debe resaltar siempre que el mismo grupo tome decisiones dentro de límites establecidos, delegar ciertas tareas y responsabilidades puede llegar a ser una iniciativa para que los miembros del equipo se consoliden en el grupo haciéndose cargo de establecer soluciones en momentos de crisis o al emprender nuevos proyectos.

El líder debe siempre tener cuidado en que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo, pues las opiniones de otros delegados pueden tener más fundamentos si ciertos individuos tienen mayores habilidades especializadas en determinadas áreas; sacarle provecho a esto, hace que las consultas y decisiones sean más fructíferas, innovando siempre las ideas así como los campos a los que el proyecto tenga acceso.

El rol de la educación es un proceso continuo que el ser humano a lo largo de todo el camino en su vida va adquiriendo, absorbiendo distintos aprendizajes que nutren las facultades con las que son dotados.

El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por si mismos en el marco de un clima lleno de confianza y éxito.

Cualquier aprendizaje supone una ordenación de los datos y una coherencia entre ellos. La visión del mundo del aprendiz se ensancha con cada nuevo aprendizaje, desde la lectura, la escritura, la geometría o una segunda lengua. Cada nuevo aprendizaje opera una especie de cambio de paradigma. Hay aprendizajes que podemos denominar como mera instrucción, que son un conjunto de habilidades teóricas y técnicas que dotan al individuo de las herramientas básicas para desempeñarse en la vida competitiva, y otros aprendizajes que podemos denominar cultura, que hacen crecer la conciencia y esculpir integralmente al ser humano.

El líder pedagógico, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros –sobre todo a formarse culturalmente - como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales.

En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

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

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

Por consiguiente, el auténtico maestro—líder es un timonel, un catalizador, un facilitador un agente del aprendizaje—, pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

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

En el caso que nos interesa que es el liderazgo en el Colegio Nacional Unión Nacional de Periodistas, las estadísticas realizadas para medir el liderazgo, nos arrojan resultados desalentadores por cuanto nos demuestra que existe una debilidad en cuanto a la motivación del personal, la falta de infraestructura adecuada y los limitantes económicos hacen que no se denote liderazgo educativo que abarque todas las visiones institucionales.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso.

De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria.

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

El tema del liderazgo es, quizás, uno de los más estratégicos en educación, ya que en los últimos años, se ha desarrollado un mayor interés en la eficiencia, crecimiento que deba poseer un líder.

El ámbito educativo no es una empresa ni puede ser tratado como tal, si bien puede aprender y adecuar determinadas estrategias interesantes por su contenido educativo, por ejemplo, cómo las empresas también aprenden e incorporan estrategias que le son propias al entorno de la educación formal.

En estos momentos en que se produce un proceso diferente, en cómo se valora la educación, el tema tiene especial vigencia, por lo que es bueno recordar algunas de las características que debieran acompañar a cada una de las personas que conformen el equipo de dirección del sistema educativo. Tres áreas se consideran de especial relevancia: a) preparación y experiencia técnico-pedagógica-investigativa (inteligencia cognitiva), b) preparación emocional (inteligencia emocional), c) vocación de servicio a la educación y a la sociedad (inteligencia social). Todas ellas han de estar entrecruzadas con un conjunto de valores humanos y espirituales que impriman sentido al resto de cualidades:

- a) Preparación y experiencia técnico-pedagógica e investigativa: la experiencia práctica acumulada por los líderes en el sector educación representa un hacer fundamental que no ha sido valorado en las últimas décadas y que imprime una capacidad especial para contextualizar toda decisión de reforma a las necesidades de la educación. La preparación técnico-pedagógica del más alto nivel, unida a una visión moderna de la educación, es portadora de las capacidades y conocimientos especializados que proporcionan el referente fundamental para incidir positivamente en realizar cambios educativos actualizados propios del desarrollo que están teniendo las ciencias de la educación. La experiencia investigativa, motor de los cambios, valida y alimenta al conocimiento y saberes prácticos y capacita para activar constantemente el espíritu crítico y cuestionador sobre la realidad educativa, tan ausente del aparato educativo.
- b) Desarrollo de la inteligencia emocional: posiblemente se trata del componente más ausente del aparato educativo, y el de mayor incidencia negativa, por cuanto su ausencia vuelve infructuosos los demás saberes. La capacidad de diálogo y comunicación, escucha, empatía, sensibilidad, tolerancia y respeto a los derechos humanos de los demás, gestión positiva de las emociones, transparencia para modelar las actitudes que se exigen a los demás, en fin, el rostro más humano del liderazgo que imprime a éste, más allá de las técnicas aprendidas, capacidad para influir en los demás y para aprender de ellos. Se trata, en resumen, de la sabiduría que exalta el espíritu y supera a la inteligencia convencional.
- c) Vocación de servicio a la educación y a la sociedad: la educación es para el líder su vocación y pasión, lo que obliga a crear espacios de participación social, a escuchar e interpretar sus propuestas, a crear responsabilidad social por la educación, a promover y aceptar el control social de la educación y a dar cuentas de forma sistemática y transparente de los resultados educativos a toda la sociedad.

Se considera que con un liderazgo adecuado, la educación puede transformar la cultura de todos sus actores educativos, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden

detectar actitudes positivas y negativas, por lo que este estamento le compete a las máximas autoridades, como directos responsables de desarrollar un liderazgo adecuado a sus necesidades.

Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar.

Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Son los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre resultaremos transformados.

El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas antes de iniciar un nuevo paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento. En otras palabras, tenemos que estar dispuestos a olvidarnos de la vida que hemos planeado, para poder tener la vida que nos espera.

La literatura sobre el liderazgo en educación es extensa, particularmente en inglés, donde hay una rica gama de estudios teóricos así como de aplicaciones de diferentes perspectivas del liderazgo en centros educativos. Sin embargo, los aportes en español se han incrementado primero sintetizando gran parte de la literatura en inglés y más recientemente, con contribuciones propias sobre la base de estudios empíricos. Un excelente ejemplo de este tipo de trabajos en español es la publicación de Mauriera (sf).

Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003) luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo.

Con todos estos aspectos, se hace imprescindible tomar las riendas de generar en las autoridades, docentes, personal administrativo y alumnos liderazgo y valores en el Centro Educativo lo que repercutirá en su vida familiar y laboral.

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto.

Según Aguerrondo Inés (1990), el concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

2.1.2. Importancia.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo (1990), todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.1.3. Tipos de Gestión.

A continuación se citan algunos autores que se refieren a los tipos de gestión:

Cordua, S. Joaquín. *Tecnología y desarrollo tecnológico*. Capítulo del libro: Gestión tecnológica y desarrollo universitario. CINDA. Santiago de Chile 1994 habla sobre el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Alvarado Oyarce, Otaniel habla sobre, los otros tipos de Gestión Social, de proyecto, conocimiento, ambiente, estratégico y administrativos.

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

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

La gestión de Conocimiento, trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

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

Gestión Estratégica es un conjunto de procesos para llegar a un fin.

Gestión Administrativa, en cambio es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

HS Angel – 1999, habla sobre la Gestión Gerencial como el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. La Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros y la Gestión Pública: no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

De todos estos conceptos se concluye que en la gestión educativa y especialmente en nuestros colegios y escuelas se cumplen todos estos tipos, tomando en cuenta obviamente que cada uno de los directivos le da importancia en mayor o menor relación dependiendo de su propia realidad en el medio en que se desenvuelven.

2.2. Liderazgo Educativo.

Para definir el tema de liderazgo educativo, se toma en cuenta a la comunidad educativa en todo sus ámbitos relacionales, es por eso que se considera importante que se esclarezcan algunos conceptos, tipos y características del liderazgo en el campo educativo y su formalidad.

2.2.1. Concepto.

Amilcar Ríos Reyes, conceptualiza al liderazgo como la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados.

Sin embargo, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros.

Para entender mejor el liderazgo educativo, consideraremos sus tipos y características.

2.2.2. Tipos.

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

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

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

Liberal, en este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. Los resultados positivos en este tipo de liderazgo solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

2.2.3. Características.

Según Rosa del Carmen Mavae, 2008, las características del líder educativo se basa en “Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos”. “Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades”.

Se considera que el líder educativo debe buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva, incluso debe tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprehender, espíritu de servicio con una vocación de tener buena actitud y disposición, generar seguridad y lograr éxito de todos los estudiantes del grupo.

Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional y convertirse en un vínculo con su comunidad que promueva el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social, adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización y estar en constante capacitación y actualización.

2.3. Diferencias entre directivo y líder.

Las diferencias se enmarcan en que el directivo es quien está al frente de cualquier institución o grupo, pero no siempre tiene la capacidad de liderazgo, no siempre puede dirigir correctamente al grupo en mención. No necesariamente un directivo es un líder, ya que el liderazgo es innato en algunos individuos, el liderazgo es saber organizar, ordenar y enfrentar situaciones que se presentan de una manera dinámica y fuerte. Existen buenos directivos que también son líderes y eso hace que las cosas sean más fáciles.

2.4. Los Valores y la Educación.

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información.

Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo experimenta en el fin de siglo, y que afectan de manera particular a América Latina, plantean una serie de exigencias a la educación. Estas exigencias han sido objeto de reflexiones y propuestas que persiguen preparar los sistemas educativos para cumplir renovada mente viejas funciones y para enfrentar otras inéditas.

Una sociedad altamente educada tiene que ser una sociedad equitativa. La educación dentro de esa sociedad debe ser equitativa. En un país como el nuestro, debe dejar de ser selectiva: actuar en el sentido de impedir que sean razones de naturaleza socioeconómica las que determinen la suerte educativa y con ello la vida futura de los individuos.

No se trata de conformarnos con formar ciudadanos capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; debemos perseguir formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento alternativo y de hacerlo realidad.

En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Así, debe ser una población:

- Educada en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.
- Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada.
- Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.
- Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.
- Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo. Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos

enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

- Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

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

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló en el Colegio Unión Nacional de Periodistas-U.N.P., de la ciudad de Quito, ubicado en el sector de la Kennedy, es un Colegio Fiscal nocturno que fue creado hace quince años, el edificio de este Colegio es compartido con otras dos instituciones uno matutino y uno vespertino.

En este Colegio la mayor parte de alumnos son gente que trabaja en el día, y varían sus edades, es decir, que en su mayoría son gente adulta que está realizando sus estudios.

3.1. Participantes.

En esta investigación se realizaron encuestas a 4 directivos, 20 profesores y 35 estudiantes. Cada una de las encuestas están orientadas a obtener diferentes datos que aporten con la investigación. Los resultados de estos instrumentos se encuentran descritos a continuación:

Tabla 1.

Personal Directivo de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	1	20%
Masculino	4	80%
Total	5	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio
ELABORACION: Katherine Argotty

En la Institución el personal Directivo prevalece con la integración en su mayoría de hombres.

Tabla 2

Personal Directivo de la Institución Clasificados por edad

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
46-55	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio

ELABORACION: Katherine Argotty

La edad promedio del personal Directivo está entre 46 y 55 años de edad.

Tabla 3

Personal Docente de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	8	40%
Masculino	12	60%
Total	20	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio

ELABORACION: Katherine Argotty

El personal docente en la Institución está compuesto en su mayoría por hombres

Tabla 4

Personal Docente de la Institución Clasificados por edad

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
25-35	2	10%
36-45	12	60%
46-55	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio

ELABORACION: Katherine Argotty

La mayor parte de los docentes, es decir, 12 de los 20 tienen entre 36 a 45 años de edad; 6 entre 46 y 55; y 2 entre 25 a 25 años.

Tabla 5

Personal Administrativo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	6	60%
Masculino	4	40%
Total	10	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio
ELABORACION: Katherine Argotty

Del total del personal administrativo 6 de ellos son de sexo femenino; 4 de sexo masculino.

Tabla 6

Población estudiantil por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	18	51%
Masculino	17	49%
Total	35	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio
ELABORACION: Katherine Argotty

La población estudiantil demuestra que entre los estudiantes encuestados 18 son hombres y 17 mujeres, lo que indica que están en número casi parecido.

Tabla 7

Personal Docente de la Institución Clasificados por edad

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
18-25	12	34%
25-32	15	43%
33-40	8	23%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio
ELABORACION: Katherine Argotty

De los 35 profesores encuestados, se concluye que 15 de ellos están entre 25 a 32 años; 12 entre 18 a 25 y 8 de 33 a 40 años.

Tabla 8

Personal Estudiantil Clasificados por especialidad

ESPECIALIDAD	Frecuencia (f)	%
Contabilidad	12	34%
Ciencias Sociales	15	43%
Ciencias	8	23%
TOTAL	35	100%

Fuente.- Encuesta realizada en el Colegio
ELABORACION: Katherine Argotty

De los 35 estudiantes encuestados 15 pertenecen a la especialidad de Ciencias Sociales lo que hace un 43%; 12 a Contabilidad con un 34%; y 8 a Ciencias con un 23% del total.

3.2. Materiales e Instrumentos.

El tipo de investigación realizado es de tipo descriptivo, analítico y sintético, por cuanto el objetivo de la realización de la Encuesta tanto a Directivos, Docentes y Alumnos, es con la finalidad de medir la Gestión, liderazgo y valores que están presentes en las actividades del Colegio y su compromiso con la comunidad y a su vez esto nos arroja una respuesta cualitativa de la educación en el Colegio UNP.

Los Instrumentos de la Investigación utilizados, fueron las encuestas, planificadas para recolectar información sobre la gestión y liderazgo en la Institución.

“La encuesta es una técnica, en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (Robert Johnson & Patricia Kuby, 2005)”.

Se diseñaron encuestas diferenciadas para Directivos en las que se encuentran preguntas de organización de la Institución, tareas de los miembros en manuales, reglas y procedimientos, tipo de soluciones pertinentes cuando se presentan conflictos, habilidades para dirigir una

institución, mejora del progreso escolar, actividades como el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual entre otras.

Las encuestas diseñadas para los Docentes se la realizó con la finalidad de conocer un Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E), que nos arroja situaciones claras del rol del docente, liderazgo en la Institución, gestión de los directivos, valores y compromisos desde el ser docente con los alumnos y la comunidad, tomando en cuenta que la mayor parte del alumnado trabaja en el día.

En el caso particular del Colegio UNP, al ser un Colegio Nocturno, donde la mayor parte de sus alumnos trabaja y está en edades mayores a los 25 años, no se necesitaron realizar encuestas a los padres de familia, ya que ellos no están ahora inmersos en la educación de sus hijos, además porque muchos de ellos ya han formado su propio hogar.

3.3. Método y Procedimiento.

El método utilizado para la investigación fue el La investigación realizada es de tipo descriptivo, analítico y sintético, que se lo utilizó como herramienta que permite organizar las preguntas de la encuesta en tablas estadísticas, lo que facilita la comprensión y análisis de datos y verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información obtenida en los datos de la encuesta.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico.

4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la

4.1.2. Gestión en liderazgo y valores.

Se revisaron los documentos elaborados por la institución educativa, uno de los objetivos que pretende alcanzar el Colegio es avanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa eficiente y eficaz. Estos instrumentos fueron el PEI, el Organigrama del Colegio.

En tal sentido la Institución debe tomar en cuenta que todos los instrumentos que elaboren deben ir enrumados a la propuesta que hace el Ministerio de Educación al respecto de los Planes educativos institucionales.

A continuación se irá realizando un diagnóstico describiendo los documentos presentados por las autoridades del Colegio.

4.1.1.1. El manual de la organización.

El Manual de la Organización es el que establece las funciones que tanto las autoridades como toda la comunidad educativa deben realizar en las Instituciones escolares, este debe estar estructurado de la siguiente manera: Funciones del Rector de la Institución, funciones administrativas, financieras, asistencia educativa, extensión educativa, materia técnico-pedagógica, límites de autoridad y sus responsabilidades, relaciones humanas con la comunidad educativa, asociaciones de padres de familia.

El Colegio Unión Nacional de Periodistas, en razón de que existió la necesidad de contar con un documento que establezca normas básicas de funcionamiento, así como las funciones que debía realizar cada profesional y personal administrativo, con la finalidad de generar mejoras, realizó varios talleres con los docentes, personal administrativo y alumnos para la elaboración del Manual de la Institución, este fue elaborado en marzo del 2008 con una duración de 4 años, por lo que en este año se lo debe revisar para actualizarlo acorde con las nuevas tendencias de educación en el país.

Se reunió además una comisión interna para recaudar los resultados que se obtuvieron de los talleres y se encargaron de realizar el Manual para revisión de las autoridades y aprobación en el Consejo.

El Manual contiene: Objetivos General y Específicos, Fines, Estructura Orgánica, órgano pedagógico y asesoramiento en las diferentes áreas curriculares, Apoyo administrativo y Apoyo de alumnos, (en este caso no se contemplan padres de familia por cuanto la mayor parte de alumnos están entre los 25 a 45 años y tienen independencia económica y familiar), Bases Legales(decretos, Reglamentos de Sector Público y Magisterio), luego se transcriben las funciones que tienen las autoridades, docentes y personal de apoyo o administrativo, Organización de Recursos Humanos con horarios, justificaciones, licencias, entre otros. Igualmente constan las obligaciones y derechos de los estudiantes.

Una vez revisado el Manual del 2008, se considera que al rehacer el nuevo se debe contemplar en él, los procesos de gestión, liderazgo y valores que se desean alcanzar en el Colegio Unión Nacional de Periodistas y resaltar las nuevas funciones de las áreas curriculares. Por lo tanto, primero se deberá evaluar el primer Manual en base al proceso educativo de calidad, es necesario que el Colegio, cuente con un Manual de Procedimientos, que presente los nuevos propósitos, alcances, áreas responsables, políticas, descripción de actividades y documentos de referencia, siendo su objetivo primordial, presentar una visión en conjunto de las áreas administrativas, delimitar actividades y responsabilidades, ayudar a la correcta ejecución de las labores encomendadas y programadas, proporcionar la uniformidad del trabajo, servir como instrumento normativo y de apoyo para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales.

4.1.1.2. El código de ética.

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede

umentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas (internet, publicar.org).

El Colegio al momento no cuenta con un Código de ética, por lo que se propone que lo implementen con la finalidad de normar conductas, de proponer a otros equipos y de estudiar la posibilidad de se incluya en el proyecto de Capacitación, sugiero elaborar un CÓDIGO DE ÉTICA que estaría vigente para los integrantes del equipo durante la construcción, promoción y consolidación del nuevo Manual de Procedimientos. Las opciones que pueden contemplar el mismo son: Integridad, Bien social, Superación Académica, Imparcialidad, Liderazgo.

4.1.1.3. El plan estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico).

El Colegio Unión Nacional de Periodistas cuenta con el Plan Estratégico, diseñado en agosto del 2008 para cuatro años, este documento recoge el diagnóstico realizado para su elaboración, la práctica educativa del plantel y los procesos de enseñanza-aprendizaje. Como objetivo este Plan Estratégico determina los procesos de mejora y fortalecimiento institucional y educacional y su relación con la comunidad.

El proceso seguido para la definición de los Proyectos de mejora planteados ha sido el siguiente:

1. Identificación de las finalidades educativas del Colegio
2. Análisis de la práctica educativa que se realiza en la actualidad y de los condicionantes del centro.
3. Presentación de los resultados de este análisis
4. Distribución de los proyectos a las áreas competentes para que realicen las actividades y remitan las acciones implementadas a las autoridades del plantel.
5. Seguimiento y evaluación anual del Plan Estratégico.

Se considera una herramienta importante para el colegio el contar con un Plan Estratégico Institucional, y se recomienda revisar el mismo y adecuarlo a la nueva Ley de Educación en el Ecuador y con la LOSEP.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).

El Plan Operativo Anual, es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina, etc.). www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

Se realizó el análisis del Plan Operativo Anual del Colegio en el que se reflejan las actividades curriculares, extracurriculares con su presupuesto para el año escolar.

Este plan contempla:

I. Evaluación del Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo del año anterior

En esta parte se analiza que el cumplimiento del Plan anterior se ha cumplido en un 85%, el restante 15% es por la falta de recursos.

II. Aspectos generales a tener en cuenta en la planificación educativa

Se observa que la planificación toma en cuenta la carga horaria en las diferentes áreas y la didáctica a utilizar.

III. Elementos que se tomaron en cuenta para la planificación

Se tomó en cuenta los recursos financieros, humanos, alumnos y gastos que se realizarán en cada campo.

IV. Diagnóstico: caracterización de la realidad del Centro Educativo en este año

El diagnóstico realizado habla sobre el reforzamiento de las debilidades que se tiene en cuanto a la situación social, económica y académica de todos los miembros de la comunidad educativa.

V. Tipos de planes descritos por áreas

Las áreas de Ciencias, Ciencias Sociales y Contabilidad presentan sus necesidades y la manera de generar mejoras necesarias para la Institución.

VI. El proceso de planificación

Se describe el cómo se irá realizando en el año lectivo el desarrollo del POA

VII. Relación entre el Proyecto Educativo Institucional Estratégico (PEIE), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y los Proyectos de Innovación y mejoramiento educativo.

Esta relación es importante por cuanto las actividades que se describen en el POA obedecen al Proyecto Educativo que se refería a la disciplina institucional.

VIII. Formulación del Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo (hojas Excel de cada área con cronograma de fecha y respectivo presupuesto)

Esta hoja fue presentada para cada área en la que constan las fechas, actividades, partida presupuestaria que será afectada para su cumplimiento.

En conclusión, se considera que el Plan Operativo Anual, permite que la institución educativa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el costo sin descuidar las metas que se proponen alcanzar.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).

Marcelo Aldaz, 2010, define que “el proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes”.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) que el Colegio está iniciando este año lectivo es sobre “LIDERAZGO, MOTIVACION Y DISCIPLINA”.

Este Proyecto está en construcción considerando que hoy en día nuestras Instituciones Educativas se ven afectadas por un problema que es en general de todas los estudiantes que es la falta de apropiación y sentido de pertenencia por dicha institución; por lo tanto se plantea un proyecto que busca la solución a este problema.

Se justifica su realización en algunos temas que son de importancia para la labor educativa como por ejemplo: la falta de interés y aburrimiento en los estudiantes son las principales causas del fracaso escolar, se pueden intentar nuevas estrategias para que el estudio deje de ser una obligación inútil.

Las razones de esta apatía son variadas, pero un factor que parece clave hoy es la falta de perspectivas hacia el futuro, además de que los estudiantes en este Colegio son padres de familia y priorizan el trabajo a pesar de que no sea muy rentable por la falta de un título académico.

Por lo tanto, esta situación problema la tratarán de resolver poco a poco con charlas interactivas en las cuales las estudiantes aclararan sus dudas y podrán descubrir y ampliar sus conocimientos.

Los objetivos del Proyecto están descritos de la siguiente manera:

Objetivo general

Sensibilizar y fomentar el sentido de pertenencia y liderazgo de los estudiantes a través de jornadas educativas: charlas, dramatizaciones, etc. para que comprendan y practiquen en la institución, familia y comunidad el don del servicio a los demás.

Objetivos específicos

- Lograr que los alumnos sean cada vez más disciplinados en todos los ámbitos que se lo exija.
- Identificar la importancia del liderazgo para los individuos y la sociedad, y desarrollar las cualidades de carácter y las aptitudes más adecuadas para ejercer con éxito esta función.
- Desarrollar y analizar otras técnicas de la motivación como influencia en el ambiente educativo de las estudiantes.

En suma, lo interesante de este proyecto es que lo iremos construyendo en base a los resultados de las encuestas que se realizaron a las autoridades, docentes y alumnos.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El Reglamento Interno debe estar regulado por las normas que se encuentran en la Ley de Educación del Magisterio y su Reglamento en el que se establecen los deberes, derechos y obligaciones de las autoridades, docente.

El Reglamento Interno del Colegio Unión Nacional de Periodistas tiene la siguiente estructura:

1. Estructura Orgánica
2. Bases Legales
3. Funciones de los Órganos que lo integran
4. Funciones del Rector, Vicerrector, Inspector, Coordinadores de Área
5. Funciones del Director Administrativo
6. Funciones del personal Administrativo
7. Organización del trabajo educativo
8. Derechos, obligaciones, motivaciones, faltas y sanciones al personal docente
9. Derechos, obligaciones, motivaciones, faltas y sanciones a los alumnos
10. Relaciones y coordinaciones con instituciones afines
11. Asociación de ex alumnos
12. Otras disposiciones

Se considera que la estructura está fundamentada en la Ley del Magisterio y en las necesidades institucionales.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

Gabriela Hutt y M. Belen Marmioli, (2010), definen que “la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.

En este apartado vamos a ver cual es la composición y funcionamiento de los diferentes órganos de gestión del colegio:

EL EQUIPO DIRECTIVO:

El Equipo Directivo es la estructura organizativa que posibilita la superación de la concepción individualizada de la función directiva. Existen razones que, en la actualidad, nos conducen a defender esta concepción de equipo para las funciones directivas. Entre ellas destacamos:

La progresiva complejidad de la función educativa y directiva y de la organización educativa.

La calidad de las decisiones compartidas por encima de las individuales.

El mejor grado de compromiso y de corresponsabilidad que supone asumir proyectos de forma colectiva.

El trabajo del Equipo Directivo debe hacer posible un equilibrio entre la repartición de espacios de gestión que son asumidos de forma autónoma y la responsabilidad de asumir una concepción integrada de la función directiva.

El Equipo Directivo es el ejecutor de las líneas de trabajo y de decisiones tomadas por el Consejo Escolar de Centro.

El Equipo Directivo está formado por:

- Rector
- Vicerrector
- Jefe/ a de Estudios.
- Secretario/ a.

4.1.2.1. Misión y Visión.

MISIÓN

“Formar individuos con calidad humana capaces de enfrentar los retos del mundo que les rodea, bajo un sistema de educación formal, utilizando estrategias pedagógicas de avanzada, que se complementan con actividades culturales y deportivas, para su desarrollo integral”.

Se considera que la Misión está estructurada acorde con las actividades que el Colegio realiza actualmente y trata de fortalecer en sus educandos.

VISIÓN

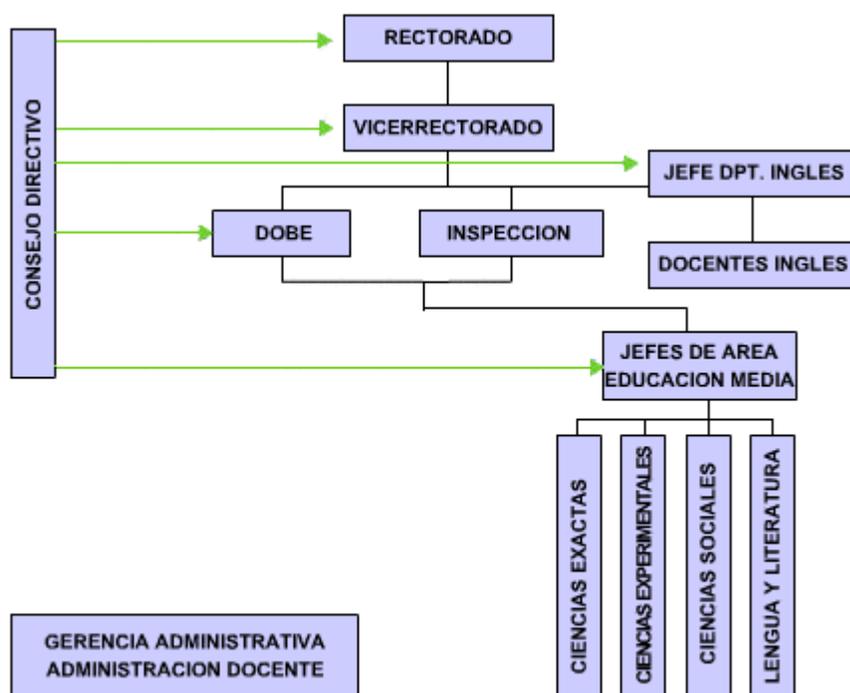
“Ser una institución de vanguardia de reconocida trayectoria, que ofrezca una educación de calidad, basada en valores, a través de profesionales que favorezcan la formación de individuos íntegros, críticos y creativos, capaces de adaptarse a los retos de transformación de la sociedad, con participación activa de la familia como ente mediador en el aprendizaje”.

Esta Misión ha sido actualizada en este año, por lo que se considera adecuada a las exigencias de la comunidad educativa. Esta fue mejorada con la finalidad de implementarla en el Proyecto Educativo Interno.

4.1.2.2. El Organigrama.

El Organigrama es una representación gráfica simplificada total o parcial de la estructura de una organización en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajo y las relaciones existentes entre ellos.

El Organigrama del Colegio UNP, está diseñado de acuerdo a las áreas que maneja el plantel.



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

En el Plan Estratégico están contempladas las funciones de cada área, especificando funciones claras, actividades definidas y procesos agregadores de valor, además está el Manual de Funciones que indica claramente a lo que cada uno debe realizar en el Colegio.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Una de las acciones sustantivas de la práctica docente, es la preocupación por el dominio pleno de los enfoques curriculares, planes y programas de estudio, por tal motivo, la preocupación por actualizarse y capacitarse constantemente, ha sido un elemento característico por la plantilla docente.

En sesiones de Consejo Técnico, se ha promovido el análisis y la reflexión de la práctica docente propia, en la cual se ha recomendado a todos los profesores implementar en las aulas diversas estrategias de estudio, con el propósito de generar en los estudiantes el interés por aprender, en dichas reuniones se ha enfatizado el uso y adecuación de la planeación, la evaluación de las escalas estimativas, las estrategias de enseñanza y la mejora en todos los procesos educativos

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.

Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas del Colegio como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

El establecimiento cuenta con financiamiento por parte del estado ecuatoriano, además recibe subvenciones y recursos externos por medio de actividades extra programáticas organizadas y realizadas por los docentes. Por lo cual para adquirir cualquier material o necesidad que presente el establecimiento de debe realizar un presupuesto previo en el cual se especifique cada material que se desea adquirir con su valor unitario correspondiente. El control de gastos se realiza por medio del Departamento Financiero el cual esta encargado de archivar y mantener una contabilidad que registra los gastos realizados con sus correspondientes documentos.

Se realizan gestiones para realización de reuniones con la asistencia de las autoridades y responsables de área, para analizar los recursos pedagógicos y niveles financieros que maneja el establecimiento.

4.1.1.7. Dimensión comunitaria y valores.

A pesar de la variación presente en todas las comunidades, el Colegio trata de estar en comunión estrecha con el sector en el que se encuentra y al que está dirigido.

Las autoridades parten de que no es fácil conocer los patrones de valores de la comunidad, no obstante, por su importancia, es necesario que los alumnos aprendan tanto como puedan sobre patrones comunitarios, y puedan convivir con ellos.

No existe al momento una relación cercana con la comunidad, pero a través del Plan Estratégico y está investigación se quiere lograr esta parte del quehacer educativo, además que se considera que esta relación hará que los alumnos tengan un compromiso social.

4.1.3. Análisis FODA.

En la actualidad una gran parte de los establecimientos educacionales, basan su estrategia competitiva en términos de la optimización de la gestión educacional, para el logro de sus objetivos.

El FODA del Colegio Unión Nacional de Periodistas, permite reflejar un análisis crítico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del establecimiento.

El análisis FODA ha sido una de las herramientas esenciales que utilizó el Colegio como uno de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,

Facilitó la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de los actores educativos.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus egresados, de la ocupación de los mejores empleos o la contribución de los egresados en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución como podría ser el caso de una excelente vinculación que les permite a los egresados tener un nivel mejor de vida y académico.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan la labor educativa ni demeriten su función.

En cuanto a las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros y cada día las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa.

4.1.3. Matriz FODA.

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser un Colegio con identidad y permanencia histórica, social y cultural en el contexto nacional. 2. Los resultados positivos en las mediciones de calidad de educación- 3. La diversidad sociocultural, es un elemento enriquecedor en la formación de los alumnos, prevaleciendo por sobre toda consideración el mérito personal. 4. La gestión positiva de las Instituciones colaboradoras 5. La disposición permanente del colegio a relacionarse e intercambiar experiencias culturales y educativas con otras instituciones afines. 	<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen corporativa del Colegio UNP positivamente valorada en la comunidad nacional. 2. La ubicación geográfica que permite acceder con facilidad a los centros culturales, administrativos, políticos, económicos y sociales. 3. La disposición positiva de entidades externas para colaborar académicamente con el colegio
<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.El excesivo número de alumnos por cursos (44 - 45) y la consecuente masividad de la población escolar (4.200 alumnos) atenta contra una educación más focalizada en el alumno. 2. El edificio presenta permanentes situaciones de congestión escolar, por falta de espacios de recreación y espacios para desarrollar talleres y academias, además se comparte con instituciones educativas matutinas y vespertinas. 3. La falta de espacios físicos adecuados para aplicar metodologías innovadoras (talleres, salas múltiples, salas de conferencias, etc.). 4. Los docentes con cansancio por el hecho de que trabajan también en otros establecimientos, a causa del bajo nivel de remuneraciones que perciben. 	<p><u>AMENAZAS :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La crisis financiera de la Educación Pública, debido a los exiguos recursos, lo que se traduce por ejemplo, en la falta de material didáctico, profesionales e instalaciones adecuadas. 2. La escasez de recursos para la mantención y reemplazo de elementos de infraestructura. 3. La discriminación positiva que se hace a los colegios de mayor vulnerabilidad y bajos índices de calidad, no han permitido acceder a Proyectos de mejoramiento. 4. La contaminación acústica y ambiental del entorno. 5. La delincuencia en el entorno (hurtos y drogadicción, alcoholismo). 6. La crisis económica de los estudiantes que los hace trabajar en el día y llegan agotados a clases, no tienen mucho tiempo para hacer tareas académicas y baja el rendimiento. 7.Bajas remuneraciones de docentes en el sector público de educación

4.1.4. Relatoría del proceso de aplicación de instrumentos de investigación.

Una vez que se realizó el contacto con el Rector del Colegio se procedió a la realización de encuestas; en el caso de los Directivos se la realizó antes de que tuvieran una reunión del Consejo Académico; a los Docentes en la Sala de Profesores diez minutos antes de iniciar las clases; a los alumnos se les tomó la encuesta en el momento de inicio de clases en unos casos y en otros en el descanso.

La realización de la encuesta no duró más allá de 10 minutos por persona, lo que si se debe destacar es que existió colaboración proactiva para sus respuestas.

4.2. Resultado de las encuestas y entrevistas.

De los datos obtenidos se puede observar que el 80% de los profesores encuestados indican que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo es a través de los coordinadores de área. El 60% indica que se organizan por grupos de trabajo; el 40% indica que es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre; el 20% indica que el trabajo lo hace individualmente.

4.2.1 De los directivos.

Tabla 9
CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Director	0	0%
b.	Rector	4	80%
c.	Consejo Directivo	1	20%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**
Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

En un 80% se considera que existe un clima de respeto y consenso en las decisiones que se toman a través del Rector en el Colegio y un 20% de ellos a través del Consejo Directivo. Los docentes encuestados indican con un 60% que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros de la institución y los resultados obtenidos en la institución coinciden con el 60%; un 20% toman en cuenta el valor y tiempo empleados en la institución son los que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización. El 100% de los encuestados afirman positivamente que las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas son tomados en cuenta en el Colegio.

Tabla 10**LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	60%	0	0%	0	0%
b.	Desarrollo profesional de los docentes	5	70%	0	0%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	3	60%	2	40%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	4	80%	1	20%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	5	40%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	0%	2	0%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**
 Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

El 100% de los encuestado afirma que la Administración y liderazgo del centro educativo se promueve a través de la delegación de autoridad a los grupos de decisión; el 80% a través del trabajo en equipo; el 70% promueve a través del desarrollo profesional del los docentes; el 60% se promueve a través de la capacitación continua; el 40% a través de la vivencia de valores institucionales y personales y el 0% por la participación de los padres de familia en las actividades programadas. El 40% dice que a veces se promueve la capacitación continua de los docentes y el 20% que a veces se promueve el trabajo en equipo.

En cuanto a los padres de familia el resultado en 0 por cuanto el colegio es Nocturno y como se indicó anteriormente no se han tomado en cuenta a padres de familia porque sus alumnos trabajan y están en edades que ya son padres de familia.

Tabla 11**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	1	20%	3	60%	1	20%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	60%	1	20%	1	20%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	80%	1	20%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40%	3	60%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la practica, la teoría y reflexión	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 100% afirman que es la capacitación continua que combine con la práctica, teoría y reflexión, el 0% a veces y 0% nunca; el 80% confirma que se adquiere a partir de la experiencia; el 20% a veces y el 0% nunca; el 60% se logran estudiando las teorías sobre liderazgo siempre, el 20% a veces y el otro 20% nunca; el 40% afirma que se desarrollan con estudios de gerencia, el 60% a veces con estudio de gerencia y 0% nunca.

Se desprende que el liderazgo y sus habilidades se obtiene vía capacitación y experiencia en su mayoría.

Tabla12**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	80%	1	20%	0	0%
b.	La disminución del numero de estudiantes por aula	0	0%	4	80%	1	20%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	60%	2	40%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente Encuesta a Colegio Fiscal Nocturno "U.N.P"
Elaboración: Lic. Katherine Argotty

Se observa que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que para mejorar el desempeño y progreso de la Institución debe existir ambientes cordiales de trabajo; un 80% siempre el uso de la información que arrojan los resultados de desempeño de estudiantes y directivos ayudan a conocer qué falta mejorar, un 20% a veces y un 0% nunca; un 60% afirma que siempre para el progreso de la Institución debe haber mejora en los mecanismos de control, 40% a veces y 0% nunca.

Se comprende que para mejorar el desempeño del Colegio deben existir ambientes cordiales de trabajo, propuestas de mejora y control de docentes y estudiantes.

Tabla13
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA
INSTITUCION

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	<i>De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.</i>	4	80%	0	0%	0	0%
b.	<i>De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)</i>	2	40%	2	40%	0	0%
c.	<i>De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)</i>	4	80%	1	20%	0	0%
d.	<i>Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)</i>	4	80%	0	0%	0	0%
e.	<i>Otros (cuales?)</i>	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

En cuanto a los organismos que integran el Colegio UNP el 80% afirma que siempre debe promoverse desde la Dirección, Consejo escolar y académico; el 80% siempre desde la coordinación, 20% a veces y 0% nunca; el 80% siempre desde los departamentos técnicos; el 40% siempre desde los organismos de gestión; el 40% siempre desde la gestión y 40% a veces.

En este caso se considera que los organismos que ejercen mayor control sobre la gestión del Colegio son el Rectorado en este caso, los Jefes departamentales y coordinadores de estudio.

Tabla 14
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	40%	3	60%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	80%	1	20%	0	0%
c.	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan seguir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100%	0	0%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

El 100% de los encuestados indican que siempre las actividades del equipo educativo están orientadas a tratar de forma coordinada los conflictos que puedan seguir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; así mismo, el 100% afirma que se coordina las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos; el 80% establece que siempre las acciones necesarias se incrementa para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 20% lo hace a veces; el 40% dice que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 60% dice que a veces.

En cuanto a este tema se considera que los equipos didácticos, junta de profesores al menos procuran estar pendientes de tener medidas oportunas para el bienestar del plantel.

Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las actividades propias de cada materia.	4	80%	1	20%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100%	0	0%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100%	0	0%
d.	Mantener actualizada la metodología	5	100%	0	0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80%	1	20%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en de la dirección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	100%	0	0%
g.	Elaborar una memoria periódica que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la practica docente y los resultados obtenidos.	3	60%	2	40%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100%	0	0%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	80%	1	20%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	80%	1	20%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

El 100% de los encuestados afirman que los Departamentos Didácticos si formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, elaboran de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, Mantienen actualizada la metodología, colaboran con el Departamento de Orientación en de la dirección y prevención de problemas de aprendizaje, el 80% afirman que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo; el 20% que no lo hacen; el 80% que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 20% que no lo hacen; el 80% afirma que promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 20% no lo hace; el 80% afirma que Organizan y desarrollan las actividades propias de cada materia, el 20% no lo hace; el 60% afirma que se Elabora una memoria periódica que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la practica docente y los resultados obtenidos y el 40% que no lo hace En consecuencia se define que los Departamentos Didácticos medianamente funcionan a pesar de que la realidad educativa del colegio en cuanto a infraestructura no lo permite.

Tabla 16

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS	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 control geográfico.	4	80%	1	20%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

El 80% de los encuestados afirman que 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 control geográfico y el 20% dice que no.

Se define que la gestión pedagógica en el Colegio UNP está orientada por los departamentos didácticos.

Tabla 17

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	2	40%	3	60%
b.	Plan estratégico	5	100%	0	0%
c.	Plan operativo anual	4	80%	1	20%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	40%	3	60%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

El 100% de los encuestados en cuanto a la planificación educativa afirman que es a través de un Plan Estratégico; el 80% afirman que se hace el Plan Operativo anual, el 20% que no se lo hace en planificación; el 40% afirma que se hace reingeniería de procesos y el 60% que no se lo hace; el 40% afirma que se elaboran proyectos de capacitación dirigidos y competentes. En consecuencia se debe fortalecer estos procesos.

4.2.2. De los docentes.

TABLA 18
Encuesta de los docentes.

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes de los estudiantes.	4	22%	10	56%	4	22%
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	11	61%	7	39%	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, armónico, seguro y estimulante.	13	72%	5	28%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes estudiantes - familias - asociación civil padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	72%	5	28%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	17%	12	67%	2	11%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	83%	2	11%	0	0%
7	Es el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	89%	1	6%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6%	11	61%	5	28%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	12	67%	4	22%

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0%	8	44%	9	50%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	50%	8	44%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	15	83%	2	11%	0	0%
13	Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	61%	6	33%	0	0%
14	Los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	67%	5	28%	0	0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	61%	6	33%	0	0%
16	Los valores que predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	67%	5	28%	0	0%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**

Elaboración: **Lic. Katherine Argotty Pfeil**

El 89% de los docentes responde y afirma que el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, 6% a veces; 83% afirma que se realiza trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 11% que a veces; 83 afirma que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo y el 2% a veces; el 72% afirma que la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, armónico, seguro y estimulante, el 28% que a veces; el 72% afirma que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes estudiantes - familias - asociación civil padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 28 que a veces lo hacen; el 67% afirman que los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 28% a veces; el 67% afirma que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 28% que a veces estos predominan; El 61% afirman que el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 39% que a veces; El 61% afirma que los Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 33% a veces lo mantienen; El 50% afirma que admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 44% a veces; El 22% afirma que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes de los estudiante, 56% a veces y 22% nunca; El 17% afirma existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 67% a veces y 11% nunca; El 6% afirma que existe resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 61% a veces y el 28% nunca.

Se define que existe renuencia aún de parte de los maestros en algunos temas que se consideran importantes como los cambios existentes en la parte académica y de liderazgo.

4.2.3. De los estudiantes.

Tabla 19
DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	35%	14	61%	1	4%
2	Las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes.	8	35%	11	48%	4	17%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que observas cotidianamente en el ambiente.	9	39%	12	52%	2	9%
4	Rara vez se llevan cabo nuevas ideas en las clases	7	30%	13	57%	3	13%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	43%	6	26%	7	30%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	39%	11	48%	3	13%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	48%	9	39%	1	4%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	57%	7	30%	1	4%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	30%	11	48%	3	13%
10	En las clases de dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	52%	8	35%	1	4%
11	El profesor es quien decide que se hace en esa clase.	11	48%	7	30%	1	4%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	43%	9	39%	1	4%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	52%	9	39%	0	0%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	57%	7	30%	1	4%

Fuente Encuesta a **COLEGIO FISCAL NOCTURNO "U.N.P"**
Realizado por: Katherine Argotty

El 57% de los encuestados dicen que siempre Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, 30%

a veces y 4% nunca; el 57% dicen que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, 30% a veces y 4% nunca; el 52% dice que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, 39% a veces; el 52% dicen que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 35% a veces y el 4% nunca; el 48% dice que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, 39% a veces y 4% nunca; el 48% dice que siempre el profesor es quien decide que se hace en esa clase, el 30% a veces y el 4% nunca; el 43% dice que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo; 26% a veces y 30% nunca; el 43% dice que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente; 39% a veces y 4% nunca; el 39% dice que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que observas cotidianamente en el ambiente, 52% a veces y 9% nunca; 43% dice que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, 48% a veces y 13% nunca; el 35% dice que siempre el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 615 a veces y el 4% nunca; el 35% dice que siempre las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes, 48% a veces y 17% nunca; el 30% dice que siempre rara vez se llevan cabo nuevas ideas en las clases, 57% a veces y 13% nunca; el 30% dice que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, 485 a veces y 13% nunca.

De estos datos se desprende que los alumnos miran a sus docentes todavía con niveles de desconfianza y que no están siendo adecuados los temas de liderazgo e interés por parte de ellos para sus alumnos, se deben tomar cartas en el asunto para cambiar esta manera de mirar a sus autoridades.

5. DISCUSION

La investigación ha demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño del colegio y de los estudiantes, si se les otorga autonomía para tomar decisiones importantes.

Sin embargo, la autonomía por sí sola no conduce a una mejora de manera automática, a menos que esté bien respaldada, por lo tanto, es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Los resultados vistos en las encuestas nos dice que tanto los docentes como estudiantes reconocen que el liderazgo es uno de los temas más importantes que debe existir en el colegio UNP, y que además este debe reforzarse, si bien es cierto la mayor parte consideran que a veces se toman en cuenta sus opiniones, las autoridades que son quienes dictan las políticas deben tomar en cuenta algunos aspectos como:

5.1. Otorgar mayor autonomía con apoyo adecuado.

Los líderes educativos, necesitan tiempo, capacidad y apoyo para centrarse en las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje. Grados mayores de autonomía deben conjuntarse con nuevos modelos de liderazgo distribuido, nuevos tipos de rendición de cuentas, así como la formación y el desarrollo para el liderazgo educativo.

5.2. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar para lograr un mejor aprendizaje de los estudiantes.

Los responsables de política educativa y los profesionales necesitan asegurarse que las funciones y las responsabilidades centradas en la mejora en los resultados del aprendizaje sean la esencia de la práctica del liderazgo escolar.

Este estudio lo comparamos con algunas definiciones realizadas por *Álvarez, 1998* quien identifica cuatro áreas principales de responsabilidad como cruciales para que el liderazgo escolar mejore los resultados de los estudiantes:

– *Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad docente*: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo en equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y la formación profesional docente.

– *Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas*: los responsables de política educativa deberán garantizar que los líderes escolares tengan autoridad en el establecimiento de la dirección estratégica y optimizar su capacidad para diseñar planes escolares y metas para verificar el progreso, utilizando la información para mejorar la práctica.

– *Administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos*: los responsables de política educativa pueden mejorar las habilidades de administración financiera de los equipos de liderazgo escolar al proporcionar formación a los líderes escolares, crear el papel de gerente financiero dentro del equipo de liderazgo.

Los marcos de liderazgo escolar pueden orientar sobre las principales características, las tareas y las responsabilidades de los líderes educativos eficaces, y señalar que el liderazgo para el aprendizaje es el carácter fundamental del liderazgo escolar. Estos marcos pueden ser la base para la selección, la formación y la evaluación constantes de los líderes.

Otro tema importante considerado del resultado de las encuestas, implica que el aumento de las responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo en el Colegio UNP, están creando la necesidad de fortalecerlo en los profesionales que tengan las responsabilidades que sean vitales para un liderazgo escolar eficaz; asimismo, a los involucrados no siempre se les reconoce por sus tareas.

5.3. Alentar y favorecer la distribución del liderazgo.

La distribución del liderazgo puede fortalecer la administración y la planificación de la sucesión. Distribuir el liderazgo entre diferentes personas y estructuras puede ayudar a superar los desafíos enfrentados por el Colegio, al tener entre sus alumnos personas que mantienen sus hogares

Se requiere reforzar el concepto de equipos de liderazgo en los contextos escolares, crear incentivos que recompensen la participación y el rendimiento de estos equipos, y extender la formación y el desarrollo del liderazgo a los mandos medios y a los posibles líderes futuros del Colegio. Por último, los responsables de política educativa necesitan reflexionar sobre la modificación de los mecanismos de rendición de cuentas para ajustarlos a las estructuras de liderazgo distribuido.

5.4. Apoyar a los directivos en sus tareas.

La evidencia muestra que los directivos eficaces pueden contribuir al éxito de sus escuelas. Para que eso suceda, es crucial poner en claro sus funciones y sus responsabilidades y asegurar la coherencia entre sus objetivos y las habilidades y experiencia, es imprescindible avanzar en la línea de calidad ya que requiere de cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización. Es por ello que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

Un buen líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa. Casi siempre al escuchar que una escuela está completamente decaída, que no presenta una buena calidad de educación, lo primero que nos llega a la mente es el nombre del director del plantel, ¿y por qué no pensar en que los alumnos son los causantes de que no se vea ninguna mejora en la escuela o que quizás el equipo de maestros no funciona como debería ser?, ¿por qué no pensamos que en ese problema están involucrados el sistema educativo?

El hecho de que un colegio tenga un bajo o alto rendimiento y calidad no se debe sólo al equipo de directivos y docentes. Es por eso que la mejor opción para sacar adelante una escuela en el ámbito de calidad, es que todos cooperemos en conjunto.

Sí, es cierto que el líder es el que debe dar el primer paso, ¿pero quién dice que la comunidad no puede darlo primero?

En casi todos los estudios de efectividad escolar se ha demostrado que el liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta eficiencia en calidad educativa.

Es por eso que:

“... la importancia del liderazgo en la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar. Señala el hecho de que no ha surgido evidencia de escuelas efectivas con liderazgo débil.” (SEP)

El simple hecho de reconocer el prestigio de una institución, nos da por entendido que detrás de esa buena calidad existe el trabajo y la organización de un gran líder.

Y es que una escuela, sea de nivel preescolar, primaria, secundaria, bachiller o de cualquier otro nivel, necesita el buen manejo de actividades de un valioso director, que sepa que el trabajo que realiza se ve reflejado en sus alumnos. Que mejor satisfacción para un buen líder que ver su institución ascendiendo cada vez más y siendo reconocida por la sociedad como una de las mejores, si no es que la mejor.

Es por eso que el liderazgo es completamente necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la educación. Como ya se había mencionado en la introducción, un líder, en éste caso el director del plantel educativo, necesita de la ayuda de un cuerpo de docentes que junto con él, puedan hacer reconocer la mejoría de su escuela.

Un buen líder, sabrá como organizar las actividades de su equipo de trabajo para hacer así más sencilla la tarea de lograr llegar a la tan anhelada calidad.

Para reafirmar lo dicho podemos agregar que:

“..el objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad. El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos” (Álvarez, 1998).

El propósito de formar equipos entre los docentes del plantel y el líder es facilitar y lograr un buen desempeño de trabajo, es por eso, que ellos se dan a la tarea de diseñar sus propias estrategias para no hacer de su trabajo una rutina cansada.

Al organizar el trabajo, el líder debe tomar en cuenta que obviamente las estrategias son la mejor ruta para realizar una labor efectiva. Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.

De una u otra forma el líder asigna proyectos a sus colaboradores. Los proyectos son una forma de estrategia de mejoramiento. Si entre los colaboradores existiesen pequeños equipos que se encargaran de realizar una tarea diferente, el avance se vería en un plazo de tiempo más corto.

“La estrategia de compromiso rechaza el control burocrático como un modo de mejora escolar y, en su lugar, aboga por desarrollar planes de trabajo innovador que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento de compromiso en las tareas de la enseñanza.

El supuesto de este enfoque es que las prácticas de gestión colaborativas y participativas desatarán la energía y los conocimientos de los profesores comprometidos y, por tanto, traerán consigo una mejora en el aprendizaje del alumno”. (Bolívar, 1995)

El idear estrategias como éstas hará aún más sencillo el camino hacia la calidad. Un líder con estrategias es un líder con soluciones, y un líder con colaboradores que ayudan a crear estrategias es un líder que tiene todo el camino libre sólo para ir progresando.

Para diseñar éstas estrategias, hay que tener bien claro cuáles propósitos querrán que éstas cumplan; hablar de estrategias no sólo es idearlas y llevarlas a cabo, sino obtener de ellas el mejor beneficio sabiendo cómo trabajarlas.

Quizá no sea fácil ser la persona en quién recae la mayor responsabilidad del mejoramiento del colegio, pero sabemos que los directores efectivos se exponen como personas que tienen una clara visión de hasta donde puede llegar a estar la institución que dirigen, (“Liderazgo educativo y reestructuración escolar”; Antonio Bolívar, 1995, p:7)

“no podemos olvidar que los centros están inmersos en una determinada cultura y, al mismo tiempo, crean una cultura propia, conformada por normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros (Díaz, 2000).”

En este contexto, la situación del director, lo convierte en el centro de todas las miradas, siendo ese el motivo por el que se le suele identificar con el líder (o al menos se espera de él que lo sea).

Es por eso que cualquier acción que el director emprenda, será reconocida como buena o mala, no sólo por autoridades máximas, sino por la sociedad. Al aceptar el papel de director se hace

acreditor instantáneamente del papel de líder, que con inteligencia sabrá aprovechar. Estando al frente de una institución, se pone al frente de la comunidad que lo rodea.

La importancia del papel de liderazgo en un director(a) más que en los otros miembros del cuerpo académico, puede ser sensible al contexto, en particular a patrones de organización escolar.

Hablar de liderazgo parece sencillo, pero es un conjunto de relaciones, sistemas y procesos que pocas personas ejercen de manera individual.

La principal preocupación del líder no es resolver él mismo los problemas, sino la manera en que los resolverán.

“Nadie duda de la importancia del liderazgo para tres situaciones:

- 1. Para facilitar el cambio y la innovación*
- 2. Para proporcionar una visión de la organización*
- 3. Para animar sus primeros pasos” (Bolívar, 1997.)*

Al líder de las nuevas organizaciones no le queda más remedio que asumir el papel de facilitador que ayuda, con su visión y su misión compartida, a conseguir que el trabajo salga adelante con niveles de calidad verdaderamente competitivos

El liderazgo en el futuro será una función no permanente que surgirá de forma muy compartida.

“En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos” (Elmore, 1989).

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Mientras los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas para las escuelas y para los líderes escolares están cambiando. Muchos países han avanzado hacia la descentralización, haciendo que las escuelas sean más autónomas en su toma de decisiones y otorgándoles mayor responsabilidad por los resultados. Al mismo tiempo, los requisitos para mejorar el desempeño general de los alumnos mientras se atiende a poblaciones estudiantiles más diversas, ejercen presión sobre las escuelas para que apliquen prácticas docentes más fundamentadas.

A causa de estas tendencias, la función del liderazgo escolar en todos los países, se define cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje.

Hay inquietud en los países con respecto a que la función del director tal como está concebida para necesidades del pasado, ya no sea la apropiada. En muchos países, los directores tienen pesadas cargas de trabajo, muchos se acercan a la jubilación y resulta más difícil remplazarlos. Los posibles candidatos a menudo dudan para solicitar el puesto, debido a las agobiadoras funciones, la preparación y la capacitación que son insuficientes, las limitadas perspectivas de carrera y las remuneraciones y el apoyo inadecuados.

Lo que sigue son algunos de los elementos fundamentales que debemos tomar en cuenta para garantizar la calidad en nuestras instituciones:

5.5. Procesos de enseñanza-aprendizaje, corazón del quehacer de nuestros colegios.

Una de las claves de la calidad educativa está centrada en lo que sucede en el núcleo de la escuela: los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, la interacción alumno/maestro/contenido debe ser el foco central de los esfuerzos para mejorar la calidad.

Éste debe ser un punto de referencia en todas las acciones y políticas de la escuela; desde el establecimiento de prioridades, la definición del presupuesto, la adjudicación de recursos, el desarrollo de las facilidades físicas, etc.

Para una argumentación detallada de la nueva responsabilidad de los sistemas educativos de garantizar que el 90-95 % de los alumnos reciban la formación necesaria que les permita ser aprendices a lo largo de la vida, ver a Michael Fullan, Peter Hill y Carmel Crévola BREAKTHROUGH, Corwin Press, California, 2006, y Linda Darling-Hammond EL DERECHO DE APRENDER. Crear buenas escuelas para todos, Ariel, Barcelona 2001.

5.6. Las competencias de aprender a aprender.

La nueva misión de los colegios en el siglo XXI incluye mucho más que proveer habilidades básicas. Consiste en brindarles a los alumnos las competencias para ser aprendices a lo largo de toda su vida, desarrollar su capacidad de resolución de problemas, trabajo productivo en equipo, conocimiento del mundo circundante y adaptabilidad, respeto a la diversidad cultural y religiosa así como poder manejar confortablemente tecnologías, conflictos y perplejidad globales.

Para poder cumplir con estas expectativas se requieren currículo, una cultura escolar y un perfil docente adecuados, que permitan transformar la instrucción en los salones de clase, y potenciar la calidad de los aprendizajes.

5.7. El papel del liderazgo.

Las investigaciones a través de las encuestas ponen de manifiesto el impacto del liderazgo en la calidad educativa, cuando los docentes manifiestan que es imprescindible que las autoridades tengan directa influencia en el liderazgo.

En los Colegios, el liderazgo y su equipo directivo son responsables de definir políticas y procesos de cambio que requieran las instituciones para alcanzar los niveles de calidad deseados.

Son 3 los ejes del impacto que produce un buen liderazgo:

a) Establecer una visión educativa con un claro curso de acción (hacia donde nos dirigimos) que todos puedan entender, definir altas expectativas y recurrir a información que provea datos confiables de los resultados que se vayan logrando.

b) Desarrollar a su recurso humano, principalmente sus maestros. Asimismo, deberán ocuparse también de la formación de dirigentes de Patronatos actuales y futuros para que estos tengan las competencias adecuadas y puedan encarar efectivamente su función.

c) Hacer que su organización funcione, concientizando a la comunidad educativa toda, sobre el significado de la calidad educativa y sus implicaciones. Andy Hargreaves y Dennis Shirley THE FOURTH WAY The Inspiring future for educational change, Cowin, 2009.

5.8. El fortalecimiento de la comunidad educativa.

La experiencia y la investigación nos señalan que los logros escolares se incrementan significativamente cuando se da el trabajo conjunto entre la escuela, la familia y los alumnos; en este caso se debe recordar que la mayor parte de sus alumnos son padres de familia y son parte de apoyar a la educación de sus hijos y a la vez también ser alumnos.

Debemos pensar las mejores estrategias posibles para encarar el involucramiento y la participación activa de nuestros alumnos y de sus familias en el proceso educativo, generando una mayor coherencia, motivación y valoración de nuestros colegios.

Esta estrecha cooperación ente alumnos/hogar/ y colegio es particularmente significativa en los temas de formación en valores y hábitos de vida sana, que tanto preocupan a toda la comunidad.

Por otra parte debemos tomar en cuenta a los alumnos y sus necesidades e intereses diversos para comprometerlos como protagonistas y responsables de su propio aprendizaje, promoviendo la auto-regulación. Francisco-Juan García Bacete “Las relaciones escuela-familia: un reto educativo” en *Infancia y Aprendizaje*, 2003, 26 (4), pp. 425-437.

Necesitamos repensar creativamente como red las mejores estrategias y prácticas que nos permitan potencializar la enseñanza del hebreo. Esto significa establecer metas claras y realistas, perfiles docentes adecuados, actualización y capacitación de los coordinadores, definir estándares de logro de los egresados, generar un uso efectivo de los diversos programas que se utilizan actualmente, entre otros.

Por lo tanto debemos aprender a apreciar y respetar la diversidad comunitaria, siendo fieles al camino que cada uno de nosotros se ha trazado. Esto requiere, como en las demás áreas, contar con perfiles docentes adecuados, programas educativos apropiados y estrategias didácticas que nos permitan generar en los alumnos.

Una de las principales responsabilidades de un sistema educativo efectivo consiste en la formación de nuevas generaciones de educadores altamente calificados, que garanticen la continuidad del mismo.

5.9. Educación profesional.

Para que una educación sea de calidad se requieren educadores altamente calificados, profesionales dinámicos y creativos, comprometidos con los logros de sus alumnos. Esto es posible a través de programas de desarrollo profesional.

Para avanzar en esta dirección es necesario:

- Desarrollar una cultura profesional que permita la educación continua del personal educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Equipos directivos que apoyen el desarrollo profesional de sus maestros como parte integral de su responsabilidad.
- Formar y promover líderes instruccionales que cuenten con las competencias requeridas para orientar, asesorar, modelar y supervisar a los maestros, promoviendo un aprendizaje serio que permee en los alumnos.

Diseñar programas de desarrollo profesional efectivos que incrementen las competencias de los educadores, tanto en su dominio de la disciplina y asignatura que imparten, como en su pedagogía específica.

Ver al respecto Seymour Fox, Israel Scheffler y Daniel Marom VISIONS OF JEWISH EDUCATION, Cambridge, 2003.

Esta función podrá ser desempeñada por coordinadores, directores de nivel, etc. Por instrucción se entiende los procesos conjuntos de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Sobre las nuevas concepciones de la educación profesional ver D. Carroll, H. y J. Freathersone, S. Feinman-Nemser y D.

5.10. Instrumentos de medición y evaluación.

La transformación educativa requiere de un sistema que apoye la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, en forma práctica y efectiva. La clave para esta transformación está en el uso inteligente de la información y los datos sobre la marcha de dichos procesos.

Contar con información y evidencias diversas sobre el avance de los procesos de instrucción, constituye un potente instrumento para contribuir a la mejora continua.

Desarrollar sistemas de evaluación en nuestras instituciones a través de la creación y utilización de instrumentos efectivos de medición y evaluación, constituye un paso fundamental para avanzar hacia la calidad deseada.

5.11. El trabajo en red como clave.

La experiencia internacional, así como numerosas investigaciones, apoyan la idea de que el trabajo colaborativo en red potencia y enriquece a cada una de las partes de un sistema educativo.

Respetando la historia y el perfil individual de cada Colegio y al mismo tiempo, estableciendo pautas y consensos en temas fundamentales como red, es posible hacer más efectivo el funcionamiento del sistema y potenciar a cada una de nuestras instituciones.

Sin duda, nuestros colegios cuentan con numerosas historias de éxito y buenas prácticas que al ser compartidas por toda la red promoverán el mejoramiento sistémico de nuestros colegios.

6. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Se concluye lo siguiente:

En la investigación realizada se obtuvieron diferentes puntos de vista sobre la problemática estudiada en el Colegio Unión Nacional de Periodistas, visualizando con las encuestas realizadas, diferentes criterios sobre el liderazgo que poseen la Institución.

Es importante conocer la labor que realizan los líderes del Colegio y la influencia que estos tiene para dirigir a los alumnos y profesores se concluye que se encontró dos estilos de liderazgo bien definidos, los cuales son el estilo de liderazgo Autocrático con 20% y el liderazgo Directivo con 80%.

Por otro lado, los alumnos tienen una visión de que en muchos de los casos no se toma en cuenta su liderazgo y el sentido de responsabilidad desaparece, y no se considera su capacidad de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo y académicamente no perciben que su desempeño depende de ellos mismos.

Las personas pueden llegar a resentir este hecho tanto que adoptan una actitud poca colaboradora ante los demás y ante el líder.

El estilo de liderazgo debe cambiar según las condiciones del momento o el grado de madurez que tenga el profesor o el alumno.

La calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

El apoyo que brindemos como comunidad o padres de familia, así como los mismos alumnos, es un factor importante que apoya el buen liderazgo para esperar una calidad educativa efectiva.

El liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta efectividad y calidad escolar. Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.

El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado.

El objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.

La principal preocupación del líder no es resolver el mismo los problemas, sino la manera en que resolverá los mismos.

A continuación se presenta un cuadro de los diferentes modelos de liderazgo que se considera servirán como referente a esta investigación:

Cuadro 1. El rol de la influencia en los diferentes modelos de liderazgo

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas	• Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición	• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula	•Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos	• Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización	•Mayor esfuerzo y productividad •Desarrollo de prácticas más hábiles	•Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	•Aquellos que tienen roles formales de administración	•El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización	•Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión •Aumentar la participación en las decisiones	•Acciones justificadas moralmente •Escuelas democráticas
Participativo	•El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos	•Comunicación interpersonal	•Aumentar la participación en decisiones	•Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio •Una organización más democrática
Gerencial	• Aquellos que tienen roles formales de administración	•El poder ligado a la posición •Políticas y procedimientos	•Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización	•Lograr las metas formales de la organización
Contingencia	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal	•Emparejar el comportamiento del líder con el contexto •Procesos expertos para resolver los problemas	•Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización •Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización	•Lograr las metas formales de la organización •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio

6.2. Recomendaciones.

Una vez establecidas las Conclusiones se considera necesario establecer algunas recomendaciones para mejorar el liderazgo en el Colegio UNP.

Mejorar el liderazgo escolar consideradas en conjunto, pueden ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares. Estas áreas de acción destacan la necesidad de:

- Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
- Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

Al graduarse, los alumnos en los colegios de todo el mundo se enfrentarán a un futuro muy diferente del de las generaciones anteriores. Los avances tecnológicos y los descubrimientos científicos están acelerando de manera significativa la cantidad de conocimiento e información disponible. Ahora vivimos en una comunidad internacional cada vez más interdependiente, en la que el éxito o el fracaso de un país tiene consecuencias para muchos otros.

Hay una creciente preocupación con respecto a que la función del director escolar, diseñada para la era industrial, no ha evolucionado para tratar los complejos desafíos para los cuales las escuelas preparan a niños y jóvenes a enfrentar en el siglo XXI. A medida que las expectativas de lo que los líderes escolares deberían lograr cambian, así deben hacerlo la definición y distribución de las funciones de liderazgo escolar. La planificación de la sucesión es también una alta prioridad para asegurar que se cuente con líderes escolares de buena calidad para el futuro.

Este contexto rápidamente cambiante para las escuelas hace surgir una serie de temas a los cuales deben responder la política y la práctica del liderazgo escolar.

Los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser

exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo; en este caso que nos compete con el Colegio UNP se considera que de acuerdo a la Matriz de Problemas que anteriormente describimos se debe realizar lo siguiente:

- Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.
- Planificar la formación profesional del maestro.
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo.
- Solicitar ayuda policial para controlar los sitios que funcionan alrededor del colegio.
- Planificar e implementar un sistema de evaluación que permita generar estrategias que mejoren la calidad de los maestros y la seguridad de los alumnos que son atendidos en sus requerimientos.

Existe también una demanda creciente de individualización y personalización que puedan ofrecer oportunidades de aprendizaje incluyente y sensible a los ambientes multiculturales para grupos de estudiantes cada vez más diversos. Los líderes escolares necesitan dominar estas nuevas formas de pedagogía de modo que puedan supervisar y evaluar la práctica de sus maestros. Los directores escolares, como líderes del aprendizaje, pueden establecer comunidades de práctica eficaz en las cuales la formación profesional continua se vuelva más sofisticada y se integre al quehacer del día laboral.

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas. La descentralización tiene desventajas, así como beneficios. Por ejemplo, el control a nivel escolar de los presupuestos delegados crea oportunidades para que los líderes escolares asignen recursos a las áreas de desarrollo prioritario, pero aumenta la carga de la administración financiera,

dejando menos tiempo para concentrarse en la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes escolares ahora son responsables a menudo de los resultados de aprendizaje de docentes y alumnos, cuando con anterioridad lo eran por sus contribuciones a los procesos de aprendizaje. La política gubernamental diseñada para cambiar la práctica en las _escuelas sólo puede funcionar cuando es congruente con otros procesos, sistemas y prioridades escolares. La implementación eficaz depende de la motivación y las acciones de los líderes escolares. Los responsables de política educativa necesitan involucrar a los líderes escolares en un diálogo y consulta significativos y continuos acerca del desarrollo y la formulación de políticas. Los líderes escolares que sienten que la reforma les pertenece tendrán mayor probabilidad de comprometer a su personal y a sus alumnos en la implementación y el sostenimiento de los cambios.

En las sociedades rápidamente cambiantes, las metas para las escuelas y los medios para lograrlas no son siempre claros y estáticos. Las escuelas se encuentran bajo tremenda presión para cambiar y los líderes escolares deben permitir a los maestros y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio. Los directores de las escuelas más exitosas en circunstancias difíciles por lo común son conocidos por los padres de familia y la comunidad en general; asimismo, están comprometidos con ellos y gozan de su confianza. Buscan mejorar el logro y el bienestar para niños y jóvenes al involucrar a empresas, clubes deportivos, grupos de fe y organizaciones comunitarias. Los líderes escolares también colaboran cada vez más con los líderes de otras escuelas y con el distrito para compartir los recursos y habilidades necesarios para brindar una gama diversa de oportunidades de aprendizaje y servicios de apoyo.

Una mayor autonomía para los profesionales a nivel escolar se relaciona con un mejor desempeño de los estudiantes. Sin embargo, la autonomía por sí sola no garantiza la mejora del liderazgo escolar. Los líderes escolares también necesitan un mandato explícito y la capacidad, motivación y apoyo para usar su autonomía para concentrarse en las responsabilidades que más lleven a la mejora de los resultados de la escuela y de los alumnos. Las escuelas que participan más en la toma de decisiones curricular demuestran un desempeño más alto de los estudiantes. En los ambientes donde los líderes escolares apenas pueden influir en la oferta y el contenido de los cursos, deben seguirse pasos para fortalecer las responsabilidades de los líderes escolares de modo que puedan gestionar y adaptar el currículum a las necesidades locales, asegurar la congruencia.

Los líderes escolares necesitan tener criterio para fijar direcciones estratégicas, de modo que puedan desarrollar planes y metas escolares ajustados a los estándares del currículum nacional más generales, y que respondan a las necesidades locales. Para que la rendición de cuentas externa beneficie el aprendizaje de los alumnos, es importante el liderazgo escolar “con conocimiento de la información”. Esto significa desarrollar las habilidades necesarias para supervisar el progreso e interpretar y utilizar la información para planificar y diseñar estrategias apropiadas de mejora. Implicar a otros miembros del personal en el uso de los datos de la rendición de cuentas puede también fortalecer las comunidades de aprendizaje profesional dentro de las escuelas, comprometiendo a quienes necesitan cambiar su práctica para mejorar los resultados.

Tras la crisis de modelos técnico-burocráticos de innovación educativa, sucesivas "olas" sobre cómo lograr que la mejora escolar (y no sólo el cambio) tenga lugar en los centros escolares han recorrido en las últimas décadas el campo educativo es poco susceptible de cambio.

Maxwell (2005) señala en su libro *Liderazgo Eficaz* que los seguidores no deben ir en contra de la corriente por las críticas del prójimo. Las personas deben aceptar sus debilidades y defectos para no molestarse cuando alguien utiliza ese elemento para ofender. Una actitud negativa hacia las críticas puede ser perjudicial, porque crea resentimiento y no permite que el individuo se desarrolle en todas sus áreas. El establece diez sugerencias para aceptar las críticas:

1. Comprender la diferencia entre la crítica constructiva y la destructiva.
2. No tomarse a sí mismo tan en serio.
3. Mirar más allá de la crítica y ver a quien la hace.
4. Cuidar su propia actitud hacia quienes lo critican.
5. Comprender que las personas buenas son criticadas.
6. Mantenerse en buena forma física y espiritual.
7. No sólo vea al que lo critica, mire si hay una multitud.
8. Esperar la oportunidad de demostrarles que están equivocados.
9. Rodearse de personas con actitudes positivas.
10. No desviarse de su visión y corregir los errores.

No obstante, él plantea que las personas reciben un alto grado de confianza, porque han desarrollado su carácter y han ganado el derecho a que se confíe en ellas. Se mencionan unas claves para convertirse en una persona de confianza: demostrar lo que se infundir, ser una persona que dé ánimo, ayudar a los demás a conseguir su éxito y prepararlas par el futuro desarrollo.

Finalmente, el autor concluye su libro planteando la unidad de propósito como la clave del éxito para una empresa. Maxwell establece unas características de los equipos ganadores tales como: juegan para ganar, se arriesgan, continúan mejorando y se preocupan unos por los otros. La esencia del liderazgo estriba en la capacidad de inspirar a los demás a trabajar unidos como un equipo, a esforzarse por alcanzar una meta común.

6.3. Análisis crítico.

En las organizaciones se mencionan dos conceptos importantes: líderes y liderazgo. Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa (Robbins y De Cenzo, 1996). El liderazgo (Davis y Newstrom, 2003) es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ser líder en esta época es un reto. Las organizaciones buscan líderes con mentalidad de liderazgo (Maxwell, 1996). Esto implica la necesidad de que el líder forme líderes y se múltiple.

El argumento principal del autor en su obra es la importancia de desarrollar cualidades para ejercer eficazmente el liderazgo dentro de la organización, entre ellas: el carisma. Este es transmitido o proyectado por los líderes a las personas de su entorno. Maxwell (2005) define el carisma como una clase personal de liderazgo que despierta una lealtad o un entusiasmo popular especial. Esto implica que las personas se sienten atraídas por características particulares que proyectan los individuos. Tal carisma permite que las personas lo sigan y modelen sus comportamientos. Sin embargo, Lussier y Achua (2002) definen carisma como un proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de las organizaciones para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales. Ambas definiciones exponen dos palabras claves (entusiasmo y realizar cambios) necesarias en el desarrollo del liderazgo.

De acuerdo a Maxwell y Dornan (1998), las personas influyen positivamente y añaden valor a otras personas. Esta aseveración indica que el ser humano impacta a otras personas al interactuar con sus semejantes. De modo que, todas las personas influyen de alguna manera o en alguna ocasión en otras personas. Una persona influyente tiene que tener carisma y una imagen definida. Ser buen comunicador, extrovertido, buen compañero, amigable, confiable, buen líder entre otras características. Sin embargo, Soriano (2007) sostiene que las cualidades o atributos están formados por habilidades o características claves para (fijar el rumbo de la organización), demostrar carácter personal, fomentar la dedicación individual y engendrar capacidad organizativa: (formar equipos y dirigirlos).

Maxwell (2005) argumenta sobre el tema de las relaciones entre el líder y los subordinados. El indica que la clave del éxito y los logros dependen de nuestra capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas. Por consiguiente, Rodríguez (1988) menciona unos principios para lograr buenas relaciones en el trabajo tales como: mantener a cada quien enterado de cómo se desempeña en su trabajo, reconocer el mérito a quien lo tenga, avisar con anticipación a su personal los cambios que le afecten, tratar al personal de acuerdo a sus características individuales y obtener el mayor provecho de las actitudes y habilidades de cada quien. Por tal razón, el líder tiene que mantener una buena comunicación con sus seguidores. Esa comunicación es la que va a permitir el establecimiento de las relaciones interpersonales entre un individuo y otro. De esa forma, impactar a otros con su modo de comportarse y otras personas imiten tal conducta.

El estilo de relaciones personales (líder y subordinado) varía de acuerdo a la organización. Esa clase de relación influye en el desarrollo humano y se convierte en un elemento importante en la eficiencia de la organización. Para que se dé estas condiciones, Donaldson (1993) indica que el líder es responsable de crear un ambiente rico en experiencias profesionales que promuevan la creación del ambiente apropiado para lograr la efectividad de la organización o escuela. El líder debe convertirse en agente colaborador, tratando a su equipo de trabajo como una comunidad de adultos responsables cuya primera tarea sea la unión del personal hacia el desarrollo de una acción futura de naturaleza colectiva. Esta acción permite al líder integrar todos los elementos que coinciden en el escenario educativo. Para lograr ese ambiente apropiado depende de la calidad de sus relaciones interpersonales.

Según Maxwell (2005), “la clave para la confianza consecuente y seguro estriba en el carácter de la persona que dirige”. Esta depende muy poco de la persona, el dinero y de su posición. Roebuck (2000) coincide en las ideas de Maxwell (2005), cuando sostiene que el comportamiento del líder depende de los valores del líder y de los comportamientos fundamentales que posee esa persona. Según Cruz (1996), los valores gobiernan la vida de la persona y determinan las metas que le darán dirección. Esos valores son los cimientos del carácter y la confianza, las cuales influyen en todas las decisiones tomadas diariamente. De modo que, todas las metas y aspiraciones de los líderes y los subordinados están influenciados por los valores, ya sea amor, compañerismo, respeto, confianza, entre otros.

La confianza es una cualidad importante para que los subordinados sigan al líder y logren alcanzar la meta establecida por la organización (Maxwell, (1996). No es meramente creer, sino aceptar lo que dice el líder sin claudicar teniendo la seguridad de hacer aquello que es correcto. El líder tiene explica a los subordinados la razón para hacer las tareas y la importancia de hacerlas correctamente. Los seguidores al percibir al líder claro en sus ideas, aumentan su confianza y su autoestima.

Otro punto expuesto por Maxwell (2005) es utilizar las habilidades para inspirar a los demás. El postula que está motivación se logra desde el punto de vista de los demás. Para alcanzar la misión y la visión de la organización se tiene que ayudar a las personas a obtener lo que ellos quieren. El líder es responsable de aumentar la motivación de los seguidores para que se concreten en las metas personales y en la organización. De acuerdo a Roebuck (2000), los líderes obtienen resultados positivos, porque se preocupan por conocer lo que motiva a sus seguidores. Por otro lado, Robbins y Coulter (2000) hacen referencia a la teoría ruta-meta, donde el comportamiento del líder es motivacional en el grado en que (1) hace que la necesidad de satisfacción de los subordinados dependa de un buen rendimiento y (2) provea entrenamiento, el apoyo y las recompensas que se requieren para propiciar el rendimiento eficaz.

Ramsey (1999) menciona unas sugerencias sobre cómo mantenerse dinámico y motivado en el trabajo. Según él, después de años de servicio y de estar bien establecido como supervisor en cualquier campo, es fácil caer víctimas de la rutina, la monotonía y el aburrimiento. Los

resultados pueden ser trabajo deficiente, esfuerzos a medias y un liderazgo carente. Para que el líder se renueve cuando surja esta situación sugiere lo siguiente:

1. Continuar con el aprendizaje y la adquisición de nuevas destrezas.
2. Seguir estableciendo nuevas metas.
3. Convertirse en mentor y maestro de aquellos con menos experiencia.
4. Convertirse en estudiante del liderazgo.
5. Llevar una vida balanceada.

En Conclusión, podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañanas posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico "realismo" –tener los pies sobre la tierra–. Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. NOMBRE DEL PROYECTO: CONSTRUYENDO LIDERAZGO EDUCATIVO

UNIDAD EDUCATIVA A LA CUAL ESTÁ ORIENTADO EL PROYECTO: COLEGIO UNIÓN NACIONAL DE PERIODISTAS

RESPONSABLE DEL PROYECTO:KATHERINE ARGOTTY

OBJETIVOS	PRINCIPIOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE LOGRO	FUENTE DE VERIFICACION	ESTRATEGIAS DE EVALUACION
Promover en los educadores y educandos formas de liderazgo educativo	Profesionalización en la conducción de la institución educativa.	1. Capacitar a maestros en temas de dirección de liderazgo educativo. 2. Integrar a los alumnos en talleres de liderazgo.	1. Estudios de casos comparativos con otros establecimientos educativos. 2. Número de talleres de liderazgo propiciados por el Colegio	1. Informe detallado sobre estudio de casos comparativos. 2. Informe de los talleres y sus resultados en el tema de liderazgo	1. Matriz comparativos con Colegios similares. 2. Mediante un sistema de evaluación en cada grado utilizando un formato definido se evaluarán los resultados obtenidos en los talleres
Diseñar y aplicar estrategias innovadoras de liderazgo estudiantil	Eficiencia solidaria desde la administración del Colegio en temas de liderazgo	1. Manejar con las autoridades del Colegio nuevas estrategias que coadyuven a fortalecer en los maestros y alumnos liderazgo disciplinado y adecuado a la Misión y Visión del Colegio	1. Número de estrategias que se trabajarán en el Colegio para temas de liderazgo. 2. Número de actividades que se generan en el Colegio orientadas al tema de liderazgo estudiantil	1. Detalle de las estrategias trabajadas y su implementación en el Colegio. 2. Documentar todas las actividades realizadas con los profesores y alumnos	1. En el formato definido se evaluará objetivamente las estrategias que se implementaron en el Colegio 2. Calificar las actividades que se han realizado hasta el momento sean estas exitosas o no
Propiciar la orientación y formación de un estudiante autónomo, crítico y solidario	Reorganización y redimensionamiento institucionales en temas de formación integral	1. Trabajar en las aulas con los alumnos de manera crítica ordenada con principios de respeto 2. Inculcar respeto y tolerancia a través de ejercicios de ideas generadas en las clases e investigaciones	1. Número de estudiantes que están inmersos en el tema de investigación social 2. Número de investigaciones que generen los alumnos para el Colegio	1. Llevar estadísticas de cuantos alumnos están trabajando en el tema de liderazgo. 2. Publicar las investigaciones realizadas en la revista Estudiantil y página web del Colegio	1. Evaluar las acciones de los alumnos que están inmersos con los puntos relevantes de liderazgo y sus resultados obtenidos en un cuatrimestre. 2. Organizar grupos focales para evaluar el impacto que causan las investigaciones publicadas
Convocar la participación de los agentes educativos en el proceso de gestión de liderazgo	Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa	1. Trabajar en talleres dirigidos a las autoridades educativas y a la comunidad para integrarlos al proceso de educación y liderazgo	1. Número de talleres con autoridades para temas de liderazgo educativo.	1. Informe sobre resultados de los talleres con autoridades en el tema de liderazgo	Evaluar cuantitativamente y cualitativamente los resultados de los talleres y su implementación de acciones en el Colegio
Generar fortalezas en los estudiantes para enfrentar las situaciones en su vida	Trabajo en equipo y sólida participación de padres, profesores y alumnos	1. Trabajar en temas de liderazgo educativo en conjunto con los alumnos y maestros. 2. Establecer mecanismos de cambio para ponerlos en práctica en el Colegio.	1. Número de reuniones con los maestros y alumnos. 2. Número de mecanismos que se implementarán en el Colegio	1. Escribir sobre los resultados de las opiniones, trabajos y publicarlos 2. Elaboración de un Reglamento Interno para implementar los mecanismos y procesos para cambios institucionales	1. Establecer un mecanismo de evaluación de maestros y alumnos en su trabajo que generaron en los talleres conjuntos. 2. Implementar un formato de evaluación para los procesos definidos en el Colegio con parámetros y pesos en porcentajes adecuados

7.2. Justificación.

En los alrededores de esta Institución Educativa se presentan problemas de consumo de alcohol, debido a la presencia de muchos bares y discotecas que se han proliferado en estos últimos tiempos lo que conlleva a que nuestros educandos vean ese mal ejemplo.

La utilización inadecuada de las tecnologías modernas y la falta de control hacen que algunos de los estudiantes tengan inconvenientes en la asimilación de los conocimientos que le ayudaran a tener éxitos.

Un porcentaje de alumnos que ingresan al plantel tienen problemas familiares (divorcios, migración), entre otros tipos de inconvenientes que repercuten en la inasistencia a sus clases y en normal proceso de la asimilación de los conocimientos científicos, además de que son personas adultas que trabajan y son padres de familia.

Hay que recordar y tener presente que para realizar cambios de fondo en nuestros padres y alumnos debemos entender de que el comportamiento no solamente está estimulado por cambios externos sino internos, así que hay que empezar por la familia, luego al tener un Manual de buenas prácticas en el establecimiento ayudará a forjar nuestros objetivos para alcanzar el éxito deseado con la relación entre el centro.

Los problemas generacionales son parte importante para que las relaciones disminuyan en efectividad. Debemos casa adentro empezar por mejorar estas malas prácticas con los hijos, hay que recordar que los adolescentes están pasando etapas de transición complejas y que si las pasamos inadvertidas seremos causantes de sus fracasos.

A veces pensamos que al tratar con adolescentes les enseñamos lo mejor sobre todo con el sentido de responsabilidad, pero a veces nos sentimos defraudados por los resultados que no son los que esperamos de ellos, es importante reconocer que los alumnos necesitan motivación estableciendo normas en el hogar y colegio referentes a sus actividades cotidianas.

7.3. Objetivos.

7.3.1. Objetivo General.

Diseñar un programa de preparación pedagógica, metodológica y sistemática a través de competencias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de los docentes de la para ofertar una educación de calidad.

7.3.2. Objetivos Específicos.

- Fomentar el trabajo en equipo adaptándolo al entorno socio-cultural.
- Adquirir formación y estrategias de trabajo en el campo de la dinamización
- Generar liderazgo y buenas prácticas de mejora institucional académica, social y cultural.
- Determinar la importancia de la relación del aprendizaje en el aula con la exigencia laboral dentro de un mundo globalizado.
- Definir los intereses formativos y educativos de los estudiantes y de los requerimientos del Colegio Unión Nacional de Periodistas frente a los desafíos del siglo XXI, para de allí partir en la formulación de contenidos curriculares..

7.4. Actividades.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE LOGRO	FUENTE DE VERIFICACION	ESTRATEGIAS DE EVALUACION	FECHAS DE REALIZACION
Promover en los educadores y educandos formas de liderazgo educativo	1. Capacitar a maestros en temas de dirección de liderazgo educativo. 2. Integrar a los alumnos en talleres de liderazgo.	1. Estudios de casos comparativos con otros establecimientos educativos. 2. Número de talleres de liderazgo propiciados por el Colegio	1. Informe detallado sobre estudio de casos comparativos. 2. Informe de los talleres y sus resultados en el tema de liderazgo	1. Matriz comparativos con Colegios similares. 2. Mediante un sistema de evaluación en cada grado utilizando un formato definido se evaluarán los resultados obtenidos en los talleres	Enero 2013
Diseñar y aplicar estrategias innovadoras de liderazgo estudiantil	1. Manejar con las autoridades del Colegio nuevas estrategias que coadyuven a fortalecer en los maestros y alumnos liderazgo disciplinado y adecuado a la Misión y Visión del Colegio	1. Número de estrategias que se trabajarán en el Colegio para temas de liderazgo. 2. Número de actividades que se generan en el Colegio orientadas al tema de liderazgo estudiantil	1. Detalle de las estrategias trabajadas y su implementación en el Colegio. 2. Documentar todas las actividades realizadas con los profesores y alumnos	1. En el formato definido se evaluará objetivamente las estrategias que se implementaron en el Colegio 2. Calificar las actividades que se han realizado hasta el momento sean estas exitosas o no	Febrero 2013
Propiciar la orientación y formación de un estudiante autónomo, crítico y solidario	1. Trabajar en las aulas con los alumnos de manera crítica ordenada con principios de respeto 2. Inculcar respeto y tolerancia a través de ejercicios de ideas generadas en las clases e investigaciones	1. Número de estudiantes que están inmersos en el tema de investigación social 2. Número de investigaciones que generen los alumnos para el Colegio	1. Llevar estadísticas de cuantos alumnos están trabajando en el tema de liderazgo. 2. Publicar las investigaciones realizadas en la revista Estudiantil y página web del Colegio	1. Evaluar las acciones de los alumnos que están inmersos con los puntos relevantes de liderazgo y sus resultados obtenidos en un cuatrimestre. 2. Organizar grupos focales para evaluar el impacto que causan las investigaciones publicadas	Marzo 2013
Convocar la participación de los agentes educativos en el proceso de gestión de liderazgo	1. Trabajar en talleres dirigidos a las autoridades educativas y a la comunidad para integrarlos al proceso de educación y liderazgo	1. Número de talleres con autoridades para temas de liderazgo educativo.	1. Informe sobre resultados de los talleres con autoridades en el tema de liderazgo	Evaluar cuantitativamente y cualitativamente los resultados de los talleres y su implementación de acciones en el Colegio	abril 2013
Generar fortalezas en los estudiantes para enfrentar las situaciones en su vida	1. Trabajar temas de liderazgo educativo en conjunto con los alumnos y maestros. 2. Establecer mecanismos de cambio para ponerlos en práctica en el Colegio.	1. Número de reuniones con alumnos y maestros para trabajo conjunto de liderazgo. 2. Número de mecanismos que se implementarán en el Colegio	1. Escribir sobre los resultados de las opiniones y trabajo e los padres de familia en escuela para padres y publicarlos 2. Elaboración de un Reglamento Interno para implementar los mecanismos y procesos para cambios institucionales	1. Establecer un mecanismo de evaluación con los padres de familia en su trabajo que generaron en los talleres conjuntos. 2. Implementar un formato de evaluación para los procesos definidos en el Colegio con parámetros y pesos en porcentajes adecuados	Mayo 2013

7.5. Localización y cobertura espacial.

Este Proyecto de Mejora se lo realizará en la ciudad de Quito en el Colegio Unión Nacional de Periodistas.

7.6. Población Objetivo.

La población objetiva son los directivos, docentes y alumnos del Colegio UNP, ya que una debilidad endémica de la educación secundaria a nivel nacional está en el desconocimiento pedagógico, metodológico, de estrategias y de competencias para alcanzar la excelencia en los métodos pedagógicos que necesitan fortalecer los docentes.

De allí, la importancia de la presente propuesta que pretende potenciar al docente de para que desde la posición en que se encuentre actualmente, ya sea como transmisor de conocimientos, como actor del proceso clase, coordinador, director y hasta como investigador y sobre todo lidere su accionar educativo.

La debilidad del cuerpo docente del Colegio está en quienes deben saber y saber hacer: conocer la asignatura a enseñar; adquirir conocimiento sobre cómo enseñar la asignatura; ser críticos a la forma de enseñanza habitual; conocimientos suficientes de cómo planificar, preparar actividades, diseñar apoyos, motivar y crear un clima favorable; enseñar estratégicamente y saber evaluar.

En esta actividad, se hará una visualización del qué, cómo, cuándo, por qué y para qué enseñar, basados en estrategias y competencias cristalizadoras de la soñada vinculación de los procesos dentro del aula y el entorno laboral.

Es fundamental que en el proceso de la formación, se considere la característica común de sus elementos, la de ser seres humanos; y, que al mismo tiempo poseen una diversidad cultural, aunque asentados en una misma circunscripción ambiental.

En tal virtud, es el único recurso que posee vida y dinámica de una organización y es quien decide el empleo de los demás recursos físicos, materiales o tecnológicos.

Por otro lado, mantiene el ideal de su crecimiento y desarrollo individual. En la educación, el humano protagonista docente y estudiante buscan la excelencia o lo que hoy se denomina la acreditación del proceso de aprendizaje.

Se debe reflexionar en que la cultura de las organizaciones educativas se constituye en un modo de vida y configura la relación multidimensional entre los individuos que las conforman.

Esto obliga a que tanto los docentes como los estudiantes, sean dotados de directrices claras para que ni unos ni otros sean transmisores o repositorios de ciencia, sino captadores de conocimientos, habilidades, estrategias, destrezas, en fin de competir y empleen la investigación para el mejoramiento de su formación.

Los estilos de liderazgo estudiados con mayor intensidad son el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. En los últimos años se ha desarrollado una corriente antropológica humanista que mantiene la imagen de tres tipos de liderazgo: transaccional, transformador y trascendental, poniendo énfasis en la relación que existe entre el líder y sus colaboradores.

El estilo frecuente en las organizaciones educativas es el transaccional, en sentido vertical de funciones y atribuciones. A los mandos medios e inferiores no les queda sino el recurso de cumplir y obedecer, la primera y última palabra es la del líder, si tomamos la situación del estudiante, éste se mantiene como elemento pasivo dentro del proceso de aprendizaje.

La tarea educativa es rutinaria, no hay opción para la innovación. Desde el punto de vista curricular, el docente no interviene en la formulación de objetivos, selección de contenidos, definición de actividades tanto para el docente como para el estudiante.

De allí, la propuesta de capacitar a los docentes del Colegio, en tomar la decisión de transformarse en líderes del proceso de formación con el tipo de líder transformacional, ya que tampoco cabe el liderazgo trascendental, por ser demasiado permisivo en la gestión.

El liderazgo transformacional se fortalece con la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan y se comprometen al logro de las metas establecidas en la misión organizacional, dejando de lado sus intereses individuales, a cambio de los intereses colectivos, de esta manera propicia los cambios, en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Además, por medio de las excelentes relaciones interpersonales que caracterizan al líder transformacional, influyen en el grupo hacia los cambios de visión.

Así visto, el liderazgo transformacional impacta en los miembros de la organización debido a que éstos se identifican con el líder, sus objetivos, creencias y valores, se transforma en un modelo a imitar por los empleados.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.

La propuesta debe ser construida para que el colegio pueda fortalecer el liderazgo en el tiempo presente y a futuro, por lo que debe ser planificado en su Plan Estratégico, PEI y POA anual.

Por otro lado se debe realizar la evaluación en la que se tomará en cuenta las principales características, actividades y procedimientos por parte de los 25 docentes y administrativos docentes que apliquen la guía de evaluación.

Los recursos necesarios que permitan la ejecución de la propuesta son:

Humanos

La propuesta es sostenible por un lado, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tienen los docentes de recibir una formación que les permitirá ser competentes en el trabajo individual en el aula, con rasgos de liderazgo con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias.

Por otro lado, se encuentra la organización y la planificación institucional que contempla en su estructura dos unidades, la una, de formación continua a cargo de uno de los Centros de

Investigación de; y, la otra la de Formación, que en la instancia de la decisión de aplicar el Programa de Capacitación propuesto, estarían para asumir la aplicación del mismo.

Es más factible su ejecución por la Unidad de Formación que la integran cuatro docentes con formación pedagógica especializada. Se espera que al ponerse en conocimiento esta propuesta a las autoridades dispongan su inclusión como un proyecto prioritario piloto en el Colegio.

Tecnológicos

El Colegio no cuenta con equipos tecnológicos suficientes continuos de las Tic's para estudiantes y docentes.

Materiales

Todas las aulas, laboratorios y talleres no cuentan con proyectores y ventiladores instalados permanentemente.

Físicos

El Colegio Unión Nacional de Periodistas, no cuenta con local propio, lo comparte con dos escuelas matutina y vespertina, además los mobiliarios también son compartidos.

Económicos

El Colegio, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, incentiva la capacitación y pondría en agenda la ejecución de esta propuesta, como gestión de los integrantes de la Unidad de Formación; y, el cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios.

7.8. Presupuesto.

Material fungible y copias	US\$ 700
Gastos de formación (taller de acercamiento nuestros alumnos)	US\$ 300
Total	US\$ 1000

7.9. Cronograma.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS DE EVALUACION	FECHAS DE REALIZACION
Promover en los educadores y educandos formas de liderazgo educativo	1. Capacitar a maestros en temas de dirección de liderazgo educativo. 2. Integrar a los alumnos en talleres de liderazgo para adolescentes.	1. Matriz comparativos con Colegios similares. 2. Mediante un sistema de evaluación en cada grado utilizando un formato definido se evaluarán los resultados obtenidos en los talleres	Enero 2013
Diseñar y aplicar estrategias innovadoras de liderazgo estudiantil	1. Manejar con las autoridades del Colegio nuevas estrategias que coadyuven a fortalecer en los maestros y alumnos liderazgo disciplinado y adecuado a la Misión y Visión del Colegio	1. En el formato definido se evaluará objetivamente las estrategias que se implementaron en el Colegio 2. Calificar las actividades que se han realizado hasta el momento sean estas exitosas o no	Febrero 2013
Propiciar la orientación y formación de un estudiante autónomo, crítico y solidario	1. Trabajar en las aulas con los alumnos de manera crítica ordenada con principios de respeto 2. Inculcar respeto y tolerancia a través de ejercicios de ideas generadas en las clases e investigaciones	1. Evaluar las acciones de los alumnos que están inmersos con los puntos relevantes de liderazgo y sus resultados obtenidos en un cuatrimestre. 2. Organizar grupos focales para evaluar el impacto que causan las investigaciones publicadas	Marzo 2013
Convocar la participación de los agentes educativos en el proceso de gestión de liderazgo	1. Trabajar en talleres dirigidos a las autoridades educativas y a la comunidad para integrarlos al proceso de educación y liderazgo	Evaluar cuantitativamente y cualitativamente los resultados de los talleres y su implementación de acciones en el Colegio	abril 2013
Generar fortalezas en los estudiantes para enfrentar las situaciones en su vida	1. Trabajar sobre temas de liderazgo educativo en conjunto con los alumnos y maestros. 2. Establecer mecanismos de cambio para ponerlos en práctica en el Colegio.	1. Establecer un mecanismo de evaluación con los padres de familia en su trabajo que generaron en los talleres conjuntos. 2. Implementar un formato de evaluación para los procesos definidos en el Colegio con parámetros y pesos en porcentajes adecuados	Mayo 2013

8. BIBLIOGRAFÍA

(Robert Johnson & Patricia Kuby (2005))

(Aguerrondo, Inés, *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel, 1990).

Gvirtz, María Silvina “Los estatutos y la configuración del docente como profesional” Doc. OEA / M.C.y E. Buenos Aires – 1999.

Carnoy, Martín; de Moura Castro, Claudio “ ¿Qué rumbo debe tomar el mejoramiento de la educación en América Latina?”, Propuesta Educativa, Año 8 n° 17, Buenos Aires. 1997

Abrile de Vollmer, María Inés “Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar y la profesionalización de los docentes” Revista Iberoamericana de Educación N° 5 – 1994

Ley Orgánica de Educación Intercultural, Año 11, Quito, Jueves 31 de marzo 2011, Registro Oficial No. 417

DURBIN, P.T. (1990). STS y STPP: La educación de la próxima generación de profesores e investigadores. En M. Medina y J. Sanmartín (Eds.): Ciencia, Tecnología y Sociedad, pp. 85-94. Barcelona: Anthropos.

Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp:17). Madrid: UNED.

El liderazgo educativo en El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta (MERCEDES CUEVAS LÓPEZ; FRANCISCO DÍAZ ROSAS Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada, España).

El liderazgo de la calidad total; Manuel Álvarez. Ed. Praxis. 1998

LIDERAZGO EDUCATIVO Y REESTRUCTURACIÓN ESCOLAR Antonio Bolívar

Características clave de las escuelas efectivas: el liderazgo profesional”, SEP, Pág. 25

Sykes y Elmore, 1989: 78.

9. APÉNDICE

Formato de encuestas, Certificación del Colegio, fotografías.

8 Anexos

8.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento
educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....
Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

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

SI (____)

NO (____)

10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si () No ()

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

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

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

8.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo..... *U.P.P.*

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... *Quito*

Cantón..... *Spichincha*

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	Aveces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.		<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	<input checked="" type="checkbox"/>		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.		<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	<input checked="" type="checkbox"/>		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar v/o comunitario.		<input checked="" type="checkbox"/>	

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	✓		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	✓		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	✓		
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	✓		
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase		✓	
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.		✓	
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.		✓	
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	✓		

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL COLEGIO UNION NACIONAL DE PERIODISTAS-UNP- Y LA
LICENCIADA KATHERINE ARGOTTY**

En la ciudad de Quito, a los dos días del mes de septiembre del dos mil once, se firma la presente Acta Compromiso entre el Rector del Colegio UNION NACIONAL DE PERIODISTAS, Doctor Edwin Sandoval Pasquel y la Lcda. Katherine Argotty, estudiante del Tercer Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, de la Universidad Técnica Particular de Loja, quien realizará la Investigación en el tema "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES DEL COLEGIO UNION NACIONAL DE PERIODISTAS, DURANTE EL PERIODO 2011-2012".

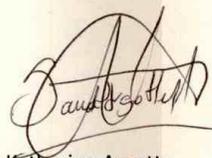
El Doctor Edwin Sandoval Pasquel, se compromete a entregar la información del Colegio requerida para la Investigación del tema señalado y la Lcda. Katherine Argotty se compromete a manejar esta información de manera confidencial.

Para constancia firman:



Doctor Edwin Sandoval

✕ Rector



Lcda. Katherine Argotty

Estudiante de Maestría



FOTOGRAFÍAS DE ENTREVISTAS, ENCUESTAS



