



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

“Gestión, liderazgo y valores en el colegio técnico “Vicente Anda Aguirre” del cantón Déleg, provincia del Cañar, durante el lectivo 2010-2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

AUTOR: Lcda. María del Pilar Lligüicota Ortega

DIRECTORA: Mgs. Mariana de Jesús Solano Pinzón

**CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES
2012**

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero del 2012

Mgs.

Mariana Solano Pinzón

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Mariana Solano Pinzón

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....

Lcda. María del Pilar Lligüicota O.
C.I.Nº. 0301288544

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO
CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero 3 del 2012

AGRADECIMIENTO

Al término de mi formación académica y por ende profesional quiero dejar plasmado mi más profundo sentimiento de gratitud a Dios por darme vida, salud y voluntad para vencer cada obstáculo y avanzar; a todos los directivos y docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja y muy en especial a la Magister Mariana Solano Pinzón, Directora de Tesis por haberme guiado sabiamente en la difícil pero no imposible tarea de superación, que muy segura estoy me servirá de mucho en mi vida personal y profesional, y a todos y todas mis amistades que de una u otra forma me ayudaron a hacer realidad mi sueño. Que Dios os pague por siempre.

María del Pilar

DEDICATORIA.

Constituye para mi un momento trascendental en mi vida el culminar mi formación académica por lo que es justo compartir este esfuerzo convertido en éxito con mi entrañable Padre Alejandro y mis queridos hermanos y sobrinos por ser maravillosos y apoyarme en todo momento; y de una manera muy especial en el más allá, a ese ser que me dio la vida y que su imagen la llevo en mi mente y corazón "Mi bella Madre", por ser la fuerza de motivación para culminar felizmente mi formación profesional.

María del Pilar

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

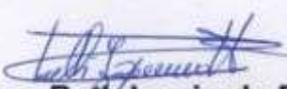
ACTA DE COMPROMISO

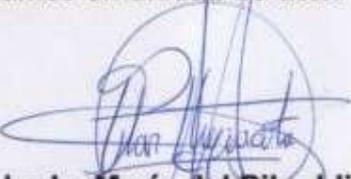
ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL COLEGIO TÉCNICO "VICENTE ANDA AGUIRRE" Y LA LCDA. MARÍA DEL PILAR LLIGÜICOTA ORTEGA, PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

A los ocho días del mes de diciembre del año 2010 en el local del Rectorado del Colegio Técnico "Vicente Anda Aguirre" del Cantón Déleg, Provincia del Cañar se reúnen: en representación del plantel educativo la Srta. Rectora Eco. Ruth Izquierdo Flores y en razón de la solicitud con respecto a que se autorice la realización de un trabajo de investigación en el Colegio "Vicente Anda Aguirre"; la Lcda. María del Pilar Lligüicota Ortega, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica de Loja, este Plantel Escolar autoriza y a la vez en mi calidad de Rectora y representante oficial del plantel me permito **FIRMAR la PRESENTE ACTA DE COMPROMISO** con la Lcda. María del Pilar Lligüicota Ortega, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, que en su único tenor el acta manifiesta: ***brindar todas las facilidades y el apoyo correspondiente para que la Lcda. Pilar Lligüicota Ortega desarrolle su trabajo de Investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico "Vicente Anda Aguirre" del Cantón Déleg, provincia del Cañar durante el lectivo 2010-2011*** y, la estudiante de igual modo se compromete a realizar un trabajo de investigación serio y responsable en nuestra Institución Educativa.

Déleg, 8 de diciembre del 2010

Para constancia de lo manifestado, firmamos en unidad de acto.


Eco. Ruth Izquierdo Flores
RECTORA DEL PLANTEL


Lcda. María del Pilar Lligüicota O.
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de Gestión	9
2.2. Liderazgo Educativo	25
2.2.1. Concepto	25
2.2.2. Tipos	25
2.2.3. características de cada tipo	29
2.3. Diferencias entre directivo y líder	34
2.4. Los valores y la educación.	37
3. METODOLOGÍA	48
3.1. Participantes	48
3.2. Materiales	51
3.3. Método y Procedimiento	55
4. RESULTADOS	57
4.1. Diagnóstico	57

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	57
4.1.1.1. El manual de organización	57
4.1.1.2. El código de ética	58
4.1.1.3. El plan estratégico	59
4.1.1.4. El plan operativo anual	60
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional	62
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	64
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	66
4.1.2.1. Visión y Misión	66
4.1.2.2. El organigrama	68
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	70
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	70
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	71
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	71
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores	72
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	73
4.1.3. Análisis FODA	73
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	74
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	75
4.1.3.3. Matriz FODA	76
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	78
4.2.1. De los directivos	78
4.2.2. De los profesores	90
4.2.3. De los estudiante	93
4.2.4. De los padres de familia	96
5. DISCUSIÓN	104
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	110

7.	PROPUESTA DE MEJORA	113
8.	BIBLIOGRAFÍA	121
9.	APÉNDICES	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS:

Gráfico N° 1; Gestión Educativa:	7
Gráfico N° 2; Dimensiones de la Gestión Educativa:	9
Gráfico N°3; Ciclo de la Gestión Directiva:	10
Gráfico N°4; Proceso de la Planeación y Gestión Estratégica:	23
Gráfico N° 5; Jerarquía de Valores	41
Gráfico N° 6; Círculo de Racionalidad Ética	46

TABLAS:

Cuadro de diferencias entre Directivo y Líder:	34
Qué son los valores:	37
Tabla N°1; Directivos:	48
Tabla N°2; Administrativos:	49
Tabla N°3; Docentes por edad:	49
Tabla N°4; Docentes por género:	49
Tabla N° 5; Población estudiantil:	50
Tabla N° 5.1; Población estudiantil por años de básica y especialidad:	50
Tabla N° 5.2; Muestra tomada de la población estudiantil:	51
Tablas de resultados de la investigación:	78

RESUMEN

El trabajo investigativo se basó en los **resultados** obtenidos de las encuestas aplicadas a 6 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia; muestra establecida por la UTPL; entrevistas a directivos; y la observación de los instrumentos curriculares existentes en el plantel, en relación directa con el nivel de **gestión, liderazgo y valores** que se practica y evidencia en la institución investigada; mismo que se contrastará a la luz del marco teórico analizado y seleccionado para el informe final; llegando a detectar problemáticas de las cuales ha sido seleccionada la de mayor impacto en la institución para finalmente elaborar un plan de mejora referente a la deficiente administración detectada en el plantel en cuanto a **gestión, liderazgo y valores** que segura estoy irá en beneficio directo de toda la Comunidad Educativa y en su accionar.

1. INTRODUCCIÓN:

Al hablar de gestión, liderazgo y valores, que constituyen los estándares de calidad que busca la educación ecuatoriana, resulta importante e interesante llevarlo a la práctica en el presente trabajo investigativo; permitiéndome asimilar la realidad que presenta el centro educativo investigado, mismo que desde algunos años atrás viene teniendo un reducido número de estudiantes; quizá con la implementación de la nueva especialidad (mecánica), y con los correctivos que se recomendará tomar a tiempo, vaya mejorando la situación del plantel.

Basada en las conversaciones y visitas realizadas en el plantel, nunca se ha realizado investigaciones de tipo exploratorias como es la planteada por la UTPL, y que fue efectiva y quizá en el momento preciso ya que nunca es tarde para enmendar errores o mejorar situaciones.

Constituye muy importante realizar la presente investigación por cuanto contiene esencia de autoanálisis, aceptación y corrección de equivocaciones, primeramente a los directivos del plantel, quienes son la cabeza de la institución y ejes fundamentales de la misma, no siendo autoritarios ni violentos porque la violencia genera violencia; por lo contrario asumiendo su verdadero rol de directivo apoyado en fundamentos de gestión, liderazgo y valores que lleve a un trabajo en equipo y colaborativo, involucrando al máximo a todos los agentes educativos, haciendo de la apropiación una fuente de vida institucional; después trascenderá esta investigación a los docentes y equipos de área académicas provocando un cambio de mentalidad y actitud positiva puesto que mejorarán sus competencias o capacidades profesionales de gestión, liderazgo y valores en cada una de sus actividades o prácticas educativas efectivizando en el aula una verdadera aventura de interaprendizaje compartidos y verdaderamente funcionales; frente a los educandos e institución a la que se deben y con orgullo la deben sacar adelante; a través de los docentes como intermediarios traspasará el nivel de importancia de este trabajo a los jóvenes y señoritas del plantel como seres del presente y futuro del cantón y Patria misma, quienes además, son los mejores clientes de la educación y que constituyen los beneficiarios directos del cambio que vendrá desde arriba y provocará

excelentes resultados en el desempeño de todos los involucrados; porque es evidente que con la forma actual de trabajar en equipo, los estudiantes tienen la facilidad de intercambiar conocimientos e investigaciones; y, ellos como voceros hacia el exterior del plantel serán también partícipes de estos cambios los padres de familia que también son nuestros clientes, ya que dándoles un mejor trato, escuchándoles sus puntos de vista y haciéndoles partícipes de todo cuanto realice la institución, su imagen se verá realmente transformada con eficacia y efectividad; y serán testigos fieles de los cambios que se provocará en un futuro no muy lejano con la ejecución y puesta en marcha de una propuesta de mejora que será la medicina acertada para el mal que aqueja la institución investigada, que de segura estoy sabré aportar con un granito de arena de calidad para una educación de calidad, conduciendo a la mejora continua, ya que nada es absoluto, pues todo está relativo en el contexto y naturaleza misma; finalmente resultaré también beneficiada porque gracias al trabajo investigativo y la colaboración de todos los involucrados alcanzaré mi sueño anhelado, El Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Para efectivizar mi trabajo con responsabilidad, dedicación, entrega y ética profesional me apoyé en todo el material y recomendaciones brindadas por la UTPL como fueron: Búsqueda y selección de información relacionada con el tema: gestión, liderazgo y valores; la guía didáctica, misma que comprendía paso a paso todo lo que teníamos que ir cumpliendo; en ella estaban impresas los formatos de encuestas elaborados por docentes de la UTPL, mismas que estaban dirigidas a directivos, docentes y estudiantes, por mi parte como investigadora elaboré en el mismo formato de las encuestas enviadas por la universidad, la encuesta que fue aplicada a los padres de familia de la institución investigada; lo que tuve que hacer fue reproducir y aplicar para luego recolectar la información y poder tabular de modo que me den resultados certeros para ir contrastando con el marco teórico por mi investigado; además conté también con el formato de la entrevista a directivos misma que contenía las ocho preguntas claves e relación directa al tema investigado; como también estaba e la guía los formatos de tablas para tabular los datos recolectados que muy acertadamente nos facilitó el trabajo investigativo; finalmente las asesorías virtuales y vías e-mail y telefónicas han hecho que se vaya armando

exitosamente en trabajo investigativo; en el inicio mismo de la investigación ya en la institución por mi seleccionada, tuve todo el apoyo de Rectora (e), quien se puso a mi disposición con todo su contingente, más la situación misma del plantel fue tomando un rumbo diferente a lo yo me imagine en mi primera visita con la realidad dura y casi increíble del plantel en su deficiente organización; por cuanto se presentaron dificultades como el no contar en primera instancia con los documentos curriculares que yo necesitaba para iniciar la observación y análisis, pues retomando ánimos seguí la investigación hasta por fin llegar a poder elaborar un plan de mejora en bien la institución y de toda la colectividad.

Todo en la vida tiene sus propósitos y más aún este trabajo investigativo que empecé con mucha dedicación y ahínco cumpliendo cada etapa, cada paso en forma segura pudiendo manifestar que en la primera parte diagnóstica se ha cumplido con el propósito del Proyecto, que consistió en buscar todos los referentes teóricos apegados a la temática investigada, al tiempo de ir seleccionando analíticamente información valiosa que me permitió elaborar el diagnóstico en el ámbito de gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico “Vicente Anda Aguirre”; previa autorización de la Srta. Rectora (e) para fortalecer el liderazgo y llegar a la toma de decisiones. Asumiendo como investigadora toda la responsabilidad que el caso lo amerita; y, en la segunda parte llegué a un análisis profundo, lo que me llevó a emitir juicios críticos sustentados en el marco teórico para emprender un plan de mejora de calidad y con énfasis en gestión, liderazgo y valores dedicado con el mayor de los respetos y ética profesional mía propia para la institución que en tan poco tiempo la he hecho como mía.

Dejo abierta la lectura del presente trabajo investigativo a todos quienes se sientan interesados por la temática y a su vez sirva de fuente bibliográfica para futuras investigaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA:

2.1.1. CONCEPTO:

La **Gestión Educativa**, *debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.* (García, 1996)

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

Gestión educativa es desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los factores internos y externos que respondan a una nueva etapa del desarrollo organizativo. (Albuja, 2000)

2.1.2. IMPORTANCIA:

En la actualidad la gestión es una estrategia muy bien planteada en todo ámbito desde el familiar hasta el laboral y más aun cuando se trata de la educación que constituye el pilar fundamental para la formación personal y profesional del ser humano; por cuanto en su esencia invita a generar cambios basados en el análisis y crítica positiva – constructiva; provocando modificaciones que conllevan al mejoramiento absoluto en todo lo que se haga dentro de una organización y que repercute en el contexto en el que se desenvuelve.

La gestión es la acción que cada directivo educativo tiene dentro de sus múltiples funciones frente a terceros como es el de coordinar todos los recursos a través de la planeación, organización-dirección y control para el mejoramiento del funcionamiento de la entidad educativa, marcando así la diferencia en pleno sentido de la palabra. Su importancia radica:

1. En la necesidad de que exista una buena gestión que lleve al éxito o fracaso de la entidad educativa como organización, por ser una entidad formadora de seres humanos con metas y objetivos definidos.
2. En buscar medios que conduzcan a alcanzar los objetivos determinados en tiempos previstos.
3. Requerir de una verdadera organización integral para ejecutar planes que vayan en beneficio directo de todos los miembros de la comunidad educativa (trabajo en equipo o colaborativo).
4. En invitar a trabajar en un ambiente de motivación a todos sus miembros, en donde la guía, el estímulo y actuación vaya encaminada a cumplir propósitos comunes; comprometiendo a todos los actores institucionales.
5. En vigilar el cumplimiento de cada funcionario en su campo o ámbito laboral, que permitan la toma de decisiones acertadas frente a toda la institución educativa.
6. En definir objetivos institucionales, propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos funcionales; que definan el tipo de servicio educativo que ofrece el centro educativo.
7. En determinar acciones que generen ventajas a futuro; considerado tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inmersa, como los logros y problemas de la misma institución educativa.

Como se puede ver el gráfico N°1, la Gestión Educativa tiene tres dimensiones bien definidas con sus impactos directos en la gestión de proyectos, la gestión de aprendizajes y la gestión administrativa como un todo único dentro de la institución.

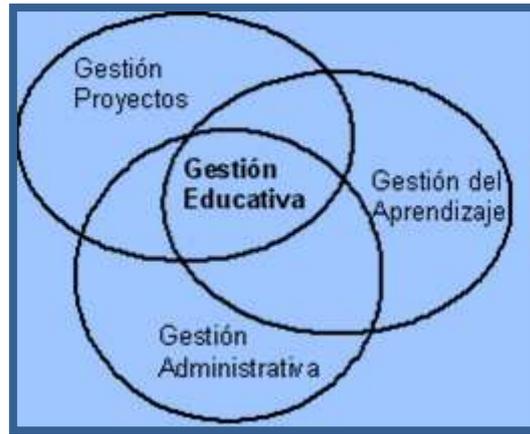


Gráfico N°1

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México, Boletín SUA y ED.

La gestión educativa presenta los siguientes principios:

1. Vivir una nueva cultura educativa institucional
2. Participación coherente con los objetivos institucionales y el manejo auténtico del currículo.
3. Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
4. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
5. Coordinación fluida.
6. Comunicación clara y permanente entre los miembros de la comunidad educativa
7. Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo.
8. Moralización y motivación
9. Mantener una negociación que apunte a conciliar las divergencias y establecer acuerdos entre los miembros asumiendo compromisos en las acciones. **(Autores, 2004/2005)**

Sabiendo que la gestión educativa es participativa, debe centrar sus propósitos o metas en:

- a. **La equidad, pertinencia e inclusión** en donde **los Alumnos(as)**: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos (as) como los mejores clientes de la institución educativa.
- b. **La eficiencia y alternabilidad** en cuanto a la **jerarquía y autoridad claramente definida**: para garantizar la unidad de la acción de la organización de la institución.
- c. **Determinación Clara de quien y cómo se toman las decisiones**: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas integrantes de las diferentes comisiones, aplicando la **flexibilidad**.
- d. **Claridad en la definición** de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales, existiendo **continuidad**.
- e. **Ubicación del personal** de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo con **calidad**.
- f. **Coordinación fluida y bien definida**, para mejorar la concordancia de acciones.
- g. **Transparencia y comunicación permanente**, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- h. **Control y evaluación** eficaz y oportuna para el mejoramiento continuo, facilitando información precisa para la acertada toma de decisiones, es decir cumpliendo con la **rendición de cuentas**.
(UNESCO, 2006)

En definitiva la gestión educativa se vuelve excelente cuando hay en cada uno de los directivos o gerentes educativos la capacidad de liderazgo, de

ahí que un buen liderazgo permite una excelente gestión en todo ámbito laboral; las dos van de la mano y se cimentan con la práctica de valores éticos y legales que hacen de cada directivo, una persona verdaderamente humana, al servicio de los demás.

La gestión Educativa posee cuatro dimensiones en su accionar práctico.

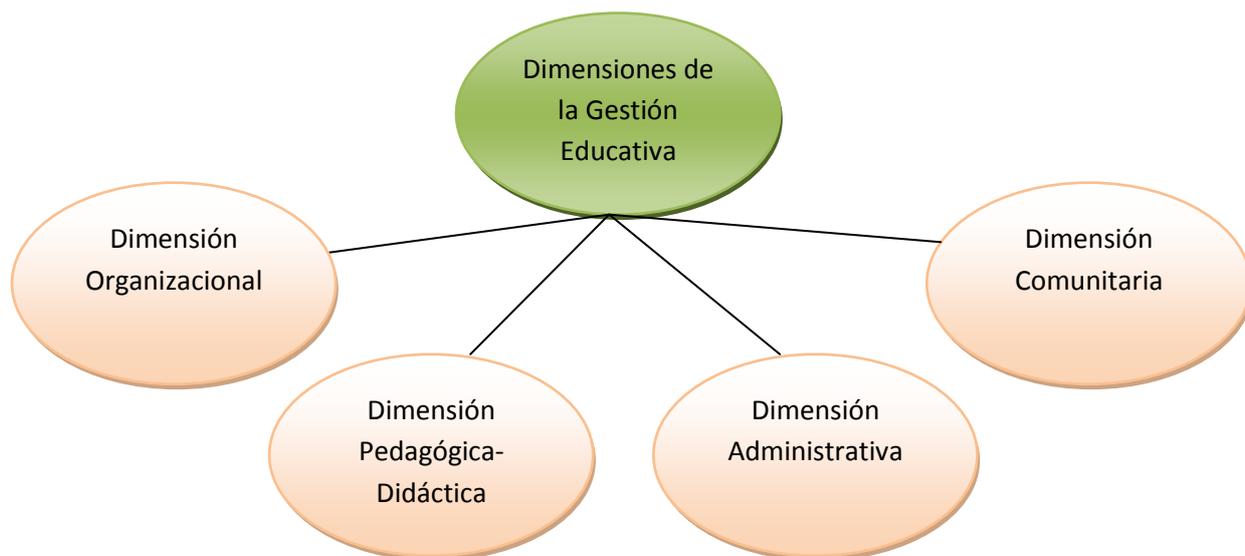


Gráfico N°2

Fuente: <http://gestioneducativaorganizacional.bloypot.com/2007>

2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN:

Los tipos de gestión son muchos de acuerdo al ámbito de aplicación o necesidad que presente la organización o entidad, pues en mi caso centraré los tipos de gestión en el ámbito educativo, los mismos que son:

2.1.3.1. Gestión Directiva:

Conceptualmente la Gestión Directiva pueda ser la delimitada como:

“Los procesos mediante los cuales el director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre

los recursos organizacionales y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización".(Arroyo,2009)

La gestión directiva, constituye la articulación entre todos los componentes; ya sean: integrantes, circunstancias y sistematizaciones en busca de alcanzar el mejoramiento y por ende el crecimiento de una organización; su ciclo se determina en el siguiente gráfico.



Gráfico N°3

Fuente: <http://screntabilidad.com>

Elaborado: SCRentabilidad.com México DF 2010

La gestión directiva tiene como reto principal, el cumplimiento de la misión educativa que exigen las circunstancias, en donde las competencias individuales y colectivas se entretajan para cumplir con esas demandas, donde las rutas de acción no están definidas ya que el contexto es quien lo contiene y por ende lo define.

Las funciones de una gestión directiva (asesor educativo) encaminada al cumplimiento eficaz y eficiente en su campo son:

1. Controlar el buen uso de los recursos tanto humanos, técnicos, materiales como económicos, dando un auténtico acompañamiento.
2. Planificar sistemas de desarrollo institucionales.
3. Evaluar procesos, resultados y competencias a través de un sistema coherente y sistemático de todos los elementos.
4. Tomar decisiones de acuerdo a la normatividad vigente, centrado en los propósitos y finalidades de la educación.
5. Organizar redes de trabajo y sistemas que permitan responder con eficacia, eficiencia y suficiencia ante las necesidades e intereses.
6. Dinamizar y vincular las relaciones de trabajo a través de un modelo integrador.
7. Gestionar los procesos necesarios que conduzcan a la mejora, el fortalecimiento y desarrollo. (ME-E, 2010)

La gestión directiva en la plataforma de la estructura de la administración pública de la educación hasta ahora, se ha entendido como la actividad directiva realizada solamente dentro del centro escolar, mas, las funciones directivas no exentan a quienes desde el ámbito estructural componen el universo como directores de área, de nivel, jefes de sector, supervisores, jefes de enseñanza, etcétera, ya que una gestión directiva la puede realizar tanto interna como externamente, siempre que vaya en beneficio directo de la institución educativa a la que se debe cada directivo.

La gestión directiva considera las actitudes y competencias de los sujetos integrantes de la institución, siguiendo un proceso estructurado por:

- a. Construcción de la información.
- b. Tratamiento de datos y referencias.
- c. Construcción de rutas y estrategias.

- d. Comunicación de funciones, responsabilidades y metas.
- e. Evaluación de procesos, productos y resultados.
- f. Rediseño de acciones para el crecimiento, la mejora o el desarrollo.

La gestión directiva como proceso de toma de decisiones requiere de: planificación, asignación, programación, toma de decisiones, control, reorientación y evaluación de la acción; en nuestro país la gestión directiva en educación ha tenido su impacto y se está tratando de organizar como son la conformación de Coordinaciones Zonales; Distritos en varios cantones y circuitos educativos que cumplirán roles de administración, gestión y dirección acertada en camino a la excelencia educativa.

Todo este proceso implica la capacidad de responsabilidad que tiene el directivo o gerente, provocando un impacto institucional en el diario accionar educativo-administrativo, basado en la *comunicación eficiente y de calidad*; creando una cultura de liderazgo y sabiendo que el *clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes*. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

La Autoevaluación Institucional que ahora (2011) está vigente en el país es un prueba de Gestión Directiva por cuanto nos va a permitir conocer el estado en el que se encuentra la institución en la actualidad para de ello partir hacia la elaboración de un plan de mejora que será clave para el mejoramiento de la calidad institucional, misma que se basará en cinco parámetro dentro de los Procesos Internos del establecimiento Educativo y que son:

1. Estilo de gestión.
2. Gestión Pedagógica Curricular

3. Gestión administrativa de recursos y talento humano.
4. Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía, y,
5. Gestión para la comunidad. ((MEC), 2011)

El trabajo de la autoevaluación institucional estará bajo la responsabilidad del directivo del plantel, quien sabrá efectivizarlo con todas las normas éticas en donde tenga en cuenta:

1. El respeto a los derechos de las personas
2. La Honestidad intelectual como evaluador
3. La difusión de los resultados del trabajo de evaluación.
(Valenzuela, 2008)

5.1.3.2. Gestión Pedagógica:

La gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar". (Ezpeleta, 1992)

Basada en este concepto, la gestión pedagógica se convierte en un puente de gestiones políticas, administrativas y técnica que se desenvuelve en el contexto educativo inmediato que, se ve reflejado en la calidad de la enseñanza y en la calidad humana de quienes se educan en los centros educativos, aplicando en la práctica un currículo adaptado al medio y a las necesidades de los educandos, cimentando así bases reales y sólidas.

Además la gestión pedagógica constituye la práctica misma en el quehacer diario, asumiendo compromisos en donde el docente debe dar todo su potencial académico y de experiencia par formar entes útiles a la sociedad acordes a las políticas institucionales y los requerimientos de la sociedad.

Entonces **Gestión Pedagógica**, le definiría como el conjunto de aprendizajes compartidos responsablemente, previo el análisis y el accionar práctico de todos los días en donde se conjugue la sapiencia con las habilidades, aptitudes y destrezas de directivos, docentes y estudiantes.

Dentro de la gestión Pedagógica está presente las actividades o prácticas sociológicas que le permiten al educando socializar efectivamente entre personas (seres) y procesos de los cuales son partícipes; pudiendo determinar el éxito o el fracaso escolar que por ende repercute en el diario vivir y convivir; pues ahora todos sabemos que desde la Constitución 2008 nos manda a dar prioridad al Sumak Kawsay (buen vivir), considerado como un eje esencial de la educación y que debe estar presente en todo momento educativo que es la base para socializar en otros contextos; entonces es desde los bancos de la escuela en donde se forja la enseñanza-aprendizaje encaminada al buen vivir de cada uno y por ende de toda una colectividad, por ser el ser humano considerado como el centro de toda sociedad activa.

La gestión pedagógica se inicia en el Nivel de Educación Básica (primero a décimo) en donde pone en práctica procesos de aprendizaje desde el nivel Inicial constituyendo el soporte de la Educación Media. Como medio de socialización en el cual se comparte la información de los ciudadanos, con toda una comunidad, pues la comunicación es esencial para el éxito en la gestión.

Para hacer realidad una educación de calidad y calidez, nuestro País ha realizado una verdadera revolución educativa en todos sus niveles y ya se cuenta en el plano de Educación Básica con la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010; en donde la gestión pedagógica se ve fortalecida y apoyada en un cambio de metodología y procesos apegados a las destrezas con criterio de desempeño; gestión que se hace realidad en cada período de clase con la

actuación directa de estudiantes, padres de familia, docentes y directivos; teniendo bases pedagógicas de alto nivel para la praxis educativa, garantizando así una educación de calidad para todos y todas.

El desarrollo del currículo de la Educación Básica Ecuatoriana propicia actividades socioculturales, que requieren de la cooperación de todos los miembros de la comunidad, de las asociaciones de padres, madres, tutores, amigos y amigas de la escuela y de otras entidades que, por su naturaleza, tengan un trabajo permanente en la comunidad y sean reconocidos por el centro educativo. Estas actividades incorporan experiencias de la vida cotidiana, como aprendizajes significativos que harán de los estudiantes personas críticas y reflexivas frente a la sociedad; además el desarrollo emocional- afectivo, corporal e intelectual tendrán sus espacios estimulantes en bien de quienes se educan en el centro educativo.

Con los cambios que se dan en la gestión pedagógica de nuestro País se puede decir que ésta se ha convertido en el eje central o núcleo del proceso de interaprendizaje o educativo.

Como docente que me considero, debido a que una cosa es poseer un título de docente y otra cosa muy diferente es, ser docente con amor y vocación, en donde se da todo de sí para conseguir o alcanzar las metas y objetivos que como docente me planteo alcanzar con mis estudiantes; puedo manifestar que la gestión pedagógica si bien se deriva desde la cúpula directiva o la autoridad máxima pues, también el docente realiza gestión pedagógica a diario cuando se lleva a práctica los nuevos programas de enseñanza-aprendizaje; se elabora y ejecuta proyectos de mejoramiento educativo; cuando revisamos diferente bibliografía para tal o cual tema a desarrollar con los educandos; cuando buscamos métodos y técnicas activas que permitan un trabajo dirigido y activo es decir pensando siempre en la praxis-teoría-praxis, descubriendo así o detectando fortalezas y debilidades de los centros escolares para desde

allí impulsar y fortalecer el mejoramiento de la calidad educativa en forma integral.

Rol del Docente en la Gestión Pedagógica:

Si se dice que el educador es quien realiza también la gestión pedagógica de manera directa y concreta, pues su papel o rol es importante en la gestión que se puede sintetizar en los siguientes:

1. Acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.
2. Considerado, como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.
3. Mediador que realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa.
4. Orientador e incentivador de los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo.
5. El docente atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo del estudiante.
6. El docente debe detectar problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten en la elaboración de proyectos de intervención, asumiendo una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula.
7. El accionar del docente en la investigación es conjugar el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que

implican familiarizarse con la información, revisiones constantes, discusión de temas, cambios de acción y de rutina, se generaliza la participación y se acoge el proyecto por parte del colectivo; entre todos revisan las regulaciones o normas, acuerdos y reglas, entre una actividad y otra.

Como se detalla anteriormente el rol del docente juega un papel muy importante en la gestión pedagógica, la misma que se ve reflejada en el trabajo tesonero de quienes con verdadera vocación asumimos el papel y la responsabilidad de educadores del presente y futuro de nuestra Patria

La gestión pedagógica sigue un proceso bien definido y argumentado para poder hacer efectiva dicha gestión.

Proceso Administrativo:

El proceso administrativo de la gestión pedagógica tiene que ver mucho con los procesos administrativos de la institución educativa que tienen como fin último asegurar las condiciones correctas para favorecer el desarrollo del estudiante. A través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes o comisiones pedagógicas, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares que serán llevados a la práctica o ejecutados.

Procesos de investigación:

El proceso de la investigación es fuente de nuevos conocimientos aplicados a los procesos curriculares que son parte de la fundamentación teórica y su contratación con la realidad pedagógica para descubrir los problemas y buscar alternativas de solución. Todo esto permite descubrir el conocimiento necesario para mejorar la comprensión y la implementación de nuevos sistemas curriculares a fin de obtener mejores resultados en el estudiante como persona íntegra y competente.

Entre los aspectos en los cuales se puede adelantar la investigación curricular se encuentran: relación entre logros, indicadores y competencias, interdisciplinaridad e integración curricular, diseño y

desarrollo de experiencias pedagógicas y modelos pedagógicos, lo que hoy en día exige la educación competitiva del Estado Ecuatoriano.

Puedo manifestar como subordinada que soy en el plantel que muchos directores no responden a la gestión pedagógica por cuanto evaden sus responsabilidades o roles y jamás evalúan el trabajo docente en forma planificada, que permita seguir con los procesos o mejorar enmendando los errores, habiendo un conformismo absoluto y la mal llamada “*yo tengo confianza en cada uno de lo docentes, que van hacer bien las cosas*” frase bien dicha pero cuando se esté vigilando es decir haciendo un seguimiento de todo el proceso del interaprendizaje; pero, mal empleada cuando se deje a libertad del docente que haga lo que mejor le parezca y en muchos casos con todo el respeto a mis colegas docentes improvisamos en todo momento y cuando nos piden rendición de cuentas nos revelamos sin fundamentos, provocando así una calidad de educación **mediocre** que en muchas ocasiones el Sr. Presidente Constitucional nos ha membretado; siendo una alerta para todo directivo de asumir su verdadero rol de supervisor y gestor pedagógico y responder eficientemente su función acompañada también de cada docente que motivados e incentivados también somos gestores pedagógicos no solo del aula sino de toda una institución a la que nos debemos porque somos la parte del todo integral que hoy más que nunca nos pide capacitación continua, permanente y eficiente, que satisfaga las necesidades e intereses del mejor cliente de la educación, el educando.

2.1.3.2. Gestión Estratégica:

“Gestión Educativa Estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales”.
(UNESCO), 2000)

El sentido de la gestión educativa estratégica es entre otras cosas que los alumnos logren más y mejores aprendizajes mediante una mejora substancial en las prácticas pedagógicas de los equipos docentes. (Autores, 2004/2005)

Esta definición nos lleva a entender que la gestión estratégica es conjuntamente la teoría llevada a la práctica en toda dirección y momento para de esta forma satisfacer las necesidades e intereses de los estudiantes y por ende de la sociedad en general, con mejoras y trabajo conjunto; prestándose para el servicio a los demás.

Entonces la gestión estratégica es la administración acertada y precisa en el campo educativo, con la intervención activa de todos sus integrantes, que está vigente en la construcción del PEI Proyecto Educativo Institucional que guarda un conjunto de acciones previamente planificadas, las mismas que requieren de una auténtica y efectiva realización.

Hoy en el campo educativo se habla de estrategias acompañadas de competencia y calidad, es decir, de estrategias competitivas de calidad que señalan caminos correctos que conducen a la consecución del fin, meta u objetivo trazado, llevándonos al éxito educativo.

Hopkins, manifiesta que *“hacer una buena escuela, depende de cada escuela”*. En verdad, tomando como base esta frase, puedo manifestar que la mejora de calidad está en uno mismo, nadie de fuera vendrá a hacernos cambiar si no hay esa predisposición por el cambio, mas sólo dan su criterio desde sus perspectivas sin mirar el fondo de las cosas, entonces si queremos que cada escuela a la que nos debemos sea la mejor, entonces optemos por la gestión estratégica en donde se ponga en juego estrategias verdaderamente prácticas y de calidad.

En la práctica para que una **gestión educativa** sea estratégica, es necesario que se apege a los términos que la caracterizan. Así, una

gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación continua.

Sus principales características son:

- a) Tener como centro lo pedagógico, que genere aprendizajes significativos y funcionales.
- b) Implantación de nuevas competencias y profesionalización, para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones del diario vivir.
- c) Trabajo en equipo, que significa dotar a la institución escolar de una visión compartida que sepa a dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.
- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, rompiendo viejos y caducos esquemas que en la actualidad son obsoletos.
- e) Asesoramiento y orientación profesional.
- f) Cultura organizacional cohesionada por la idea de futuro. (Autores, 2004/2005)

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, centra su atención en la configuración global de la planificación institucional, realizado por todo el equipo de docentes y directivo; en donde se discutan las políticas institucionales, la filosofía y cultura organizacional en función de propósitos amplios, como el perfil de egreso del estudiantado, el satisfacer expectativas esperadas por los clientes, cobrando así un verdadero sentido la gestión estratégica regular y permanente asumiendo los retos y venciendo todo tipo de obstáculos con sabiduría y verdadera planeación.

Concepto de Planeación Estratégica.

“La planificación estratégica es el intento de superar las dificultades y limitaciones”, (Ander-Egg, 2007)

Entonces la planeación estratégica determina el camino seguro para ir paso a paso alcanzando las metas propuestas en relación a las necesidades que presenta toda institución educativa como organización para mejorar la situación actual y futura de la misma; en donde la gestión ha adquirido un carácter de tipo estratégico, con el propósito de estar presente en el campo administrativo paralelamente a la actividad pedagógica.

La gestión educativa estratégica requiere que los gestores educativos asuman su rol de manera acertada y responsable en donde ponga en juego toda su ingenio y capacidad para: analizar, sintetizar; anticipar, proyectar; concertar, asociar; decidir, desarrollar; comunicar, coordinar; liderar, animar; evaluar, reformar en todo momento del proceso educativo y vida institucional.

El buen ánimo y la capacidad de liderazgo están presentes en todo tipo de gestión para alcanzar el éxito esperado.

Poner en práctica la gestión estratégica significa tomar el control del destino de las instituciones educativas respondiendo a las demandas de la sociedad exigente de hoy tomando decisiones acertadas que se apeguen a orientar y dirigir estratégicamente el cambio planeado y esperado.

La planeación dentro de la gestión estratégica requiere:

1. Tener la debida claridad en la misión y la visión del futuro institucional.
2. Practicar conscientemente los valores con todo el personal de la institución educativa.

3. Mantener el equilibrio del balance de los recursos materiales, humanos, académicos y económicos propios de la institución que responder a las expectativas y las necesidades del aprendizaje.
4. Analizar las fortalezas y oportunidades, como también las amenazas y debilidades con la finalidad de potenciar y aprovechar las dos primeras y superar las dos segundas.
5. Proyectar previo el análisis, acciones y decisiones a realizar a corto, mediano y largo plazo.
6. Evaluar permanentemente los procesos y los resultados en los diferentes plazos. Teniendo presente que lo que no se evalúa se devalúa.

En definitiva la gestión es completamente estratégica cuando combina experiencia, capacidades y habilidades de todos los actores educativos, perfilando así un modelo de gestión apegada a la organización y funcionamiento progresista en donde la preocupación por hacer bien las cosas sea el factor común del trabajo en equipo con la puesta en práctica de los componentes de la gestión estratégica como son: reflexión, decisión y liderazgo eficaz y eficiente.

Para alcanzar un equilibrio entre la gestión directiva, pedagógica y estratégica, se requiere de un verdadero proceso de gestión planificado (Gráfico N°4) es decir, se determina el tiempo en el que será alcanzado efectivamente los objetivos, la misión, la visión, etc. permitiendo la toma de decisiones frente a los resultados obtenidos, cuya única finalidad será el bien común.



Gráfico Nº 4 – Proceso de Planeación y Gestión Estratégica
 Fuente: <http://screntabilidad.com>
 Elaborado: SCRentabilidad.com México DF 2010

CRITERIO PERSONAL REFERENTE AL PRIMER CAPÍTULO

LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión en educación constituye la clave del desarrollo del proceso educativo por relacionarse directamente con las prácticas pedagógicas y la administración del mismo en forma integral incluyendo a todos los actores institucionales; facultando al directivo la coordinación positiva en un circuito de opiniones abiertas al diálogo es decir a la “comunicación” de calidad; con miras al cambio eficiente y eficaz de toda la organización, destacando así la importancia y la necesidad de implementar estrategias o prácticas inteligentes en espera de resultados efectivos.

Cada concepto citado en el presente trabajo encierra una esencia de saberes y prácticas en donde la acción o praxis continua y bien encarrilada permite lograr lo fines construyendo un futuro institucional de calidad y calidez que tanto se habla y se reclama hoy en día.

Personalmente, considero que: **“Gestión educativa, es la organización secuencial y aplicación de estrategias competitivas acordes a las necesidades presentes y futuras tanto internas como externas de toda organización educativa en camino a la excelencia”**.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL:

2.2.1. CONCEPTO:

Muchos autores coinciden en que dar un concepto de liderazgo se vuelve muy confuso, sin embargo he tratado de buscar a lo máximo y poder presentar en mi trabajo investigativo.

Según (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1989) Liderazgo “es ***la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos***”

Tomado de (Correa, 2010)

El liderazgo tiene que tener un lugar todos los días. (Heifetz, 1999)

2.2.2. TIPOS:

En cuanto a tipos de liderazgo dentro del campo educativo, enfocaré mi estudio en aquellos tipos de liderazgo que motivan a la transformación acertada de la educación que hoy en día requieren de líderes educativos.

Liderazgo pedagógico:

Este tipo de liderazgo requiere de líderes pedagógicos, quienes en sus prácticas buscan innovaciones que permitan diariamente animar, orientar, regular procesos, formar docentes, directivos y supervisores como personas de bien recuperando así el sentido de educar con misión pedagógica encaminados a lograr aprendizajes altamente significativos.

El desafío de este tipo de liderazgo es mantener el equilibrio entre los aprendizajes adquiridos y el trabajo colaborativo o en equipo en donde la transformación es posible a más de deseable que inspira cambios positivos.

Me permito compartir la frase de García Hoz quien señala: *“Al maestro corresponde una Orientación Altruista en la que, vuelto de espaldas a su propio yo, se entregue al perfeccionamiento de los demás”*.

El docente en la práctica del liderazgo pedagógico enseña y transmite estilos de liderazgo que sus estudiantes lo aplican a lo largo de su vida personal, profesional ya sea en las instituciones u organizaciones educativas.

Según J. Work; *El liderazgo del docente es fundamental para:*

1. Tratar a los alumnos con equidad y justicia
2. Controlar las dinámicas, a veces violentas, del aula.
3. Incentivar los estados de ánimo de los alumnos.
4. Conseguir mayor calidad en los resultados obtenidos por los alumnos.
5. Crear una imagen pública de prestigio de la institución escolar.
6. Implicar a todos los alumnos en el proceso educativo. Ningún alumno se atreve a cuestionar su autoridad, por respeto.
7. Servir de ejemplo en la definición de valores y principios que los alumnos respeten e intenten imitar por la honestidad de la persona que la vivencia en su comportamiento diario.

EL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL:

El liderazgo instruccional se centra en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza; pues requiere de una fuerte preparación pedagógica.

El liderazgo instruccional tiene un factor importante como es **“la energía”** que encierra la capacidad de funcionamiento eficaz en equipos de conducción como lo es la educación; este tipo de liderazgo esta presente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado como protagonista cuando se le considera como el núcleo de atención de los actos de liderazgo. Para efectivizarlo hay que priorizar la importancia y

necesidad que proporciona la misión y la visión de la escuela como una organización liderada exitosamente.

Greenfield define al líder institucional, como aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores.

El liderazgo instruccional se define en base a dimensiones propuestas por Greenfield, que son:

1. **Dimensión del proyecto de dirección:** el mismo que define y comunica la visión que la institución tiene en relación de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
2. **Dimensión de la instrucción:** que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum adaptándole al contexto propio del plantel educativo.
3. **Dimensión de la formación:** en esta dimensión se apunta al asesoramiento, orientación y apoyo al cuerpo docente desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
4. **Dimensión de la interacción y de las relaciones humanas:** se le considera importante para promover un clima laboral positivo y ordenado de aprendizaje brindando facilidades en todo momento.
5. **Dimensión de la evaluación:** es el espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos llevados a cabo en las prácticas diarias.

El líder instruccional dentro del campo educativo no necesariamente debe ser un experto ni dominar todo un compendio de saberes, tan solo debe llevar en la sangre ese amor por la educación y sentir la obligación de saber cómo se enseña y cómo aprende el ser humano, para convertirse en un auténtico líder instruccional en el ámbito educacional.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

Este liderazgo es considerado como “***Una relación de influencias en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión***”. (Guillén, Ética en las Organizaciones, 2008 última reimpresión)

Para Caldwell, Bas y Abobio, Bolman y Deal, entre otros, presentan este tipo de liderazgo como paradigma de futuro aplicado a la escuela, basado en los siguientes argumentos:

1. La falta o poco sentido de conducción académico y de tipo administrativa en las instituciones para conseguir los objetivos.
2. Las organizaciones educativas deben adaptarse a las condiciones sociales exigentes y de calidad.

Estos argumentos corroboran para dinamizar los procesos de relaciones humanas entre directivos, subordinados y comunidad en general llegando al fin último de la organización educativa. **La satisfacción de las necesidades del usuario.**

El liderazgo transformacional en relación directa con los estudiantes identifica los intereses de los mismos a sabiendas que los buenos resultados obtenidos significa el éxito del trabajo docente bien liderado.

En relación a los docentes el liderazgo transformacional funciona como clave de éxito o fracaso basado en que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales puede alcanzar ciertos niveles de calidad educativa en su práctica diaria, dedicando tiempo al trabajo colaborativo, fomentando la participación de todo el equipo docente.

Para meditar sobre el rol general de un verdadero líder con énfasis en el campo educativo me permito transcribir el decálogo de líder.

DECÁLOGO DEL LÍDER

1. Integridad personal.
2. Visión.
3. Mantener la moral elevada, entusiasmar, implicar a todos en el proyecto.
4. Trabajo en equipo.
5. Gestor.
6. Desarrollar habilidades sociales.
7. Capacidad de aprendizaje.
8. Sentido del humor y posibilitar la creación de un clima o ambiente agradable.
9. Reconocer y valorar, y,
10. Creatividad, apertura, flexibilidad, abierto al cambio. (TRECHERA)

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO:

Luego de realizar lecturas profundas y de análisis, puedo deducir las siguientes características de cada tipo de liderazgos tratados anteriormente:

Liderazgo Pedagógico:

- a. El docente es la clave, por cuanto hace y deshace programas adaptando a la realidad., siendo proactivos y satisfaciendo las necesidades educativas.
- b. Practica una autoridad moral entre docentes y estudiantes
- c. Se apega a los procesos y estrategias que pone en práctica el docente para el trabajo en equipo.
- d. Se apega a mejorar y cambiar el futuro, luchando por la calidad.
- e. Prevé las necesidades a largo plazo, siendo visionarios.
- f. Permite enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- g. Requiere de adaptabilidad y creatividad

- h. Maneja metodología y procesos con madurez y verdadera articulación.
- i. Mantener motivados en todo momento.
- j. Practicar una comunicación de calidad. (Fuentes, 2009)

Liderazgo Instruccional:

- a. Es práctico y funcional, en sus principios de enseñanza-aprendizaje.
- b. Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros de los alumnos.
- c. Tiene la capacidad de liderar la dirección de proyectos y actividades.
- d. Cuenta con participantes directos en la elaboración de proyectos de investigación-acción.
- e. Analiza la coherencia entre los planes y programas de estudio.
- f. Practica las relaciones humanas en todo momento.
- g. Prepara a los docentes para enfrentar situaciones conflictivas.
- h. Informa sobre los alcances educativos obtenidos.
- i. Integra la tecnología al proceso educativo. (Puig)

Liderazgo Transformacional: (Según: María Isabel Rojas)

- a. Relaciona el nivel técnico entre el líder y los colaboradores.
- b. Su sistema de control es amable, tiene facilidad de comunicación.
- c. Invita a tomar conciencia de las posibilidades y capacidades pensando en el crecimiento y desarrollo profesional.
- d. Posee carisma, infunde valores.
- e. Es visionario
- f. Dedicar tiempo a los estudiantes en forma personal, siendo considerado.
- g. Interviene en situaciones de conflictos entre estudiantes y docentes o viceversa.

- h. Asume compromisos compartidos de principios y valores.
- i. Considera el trabajo en equipo e incita al trabajo colaborativo.
- j. Crea ambientes favorables para el trabajo.
- k. Es eficaz para dirigir trabajos escolares con miras al cambio.
- l. Dedicar tiempo a recursos y a la formación continua. (Carlos, 2009)

CRITERIO PERSONAL DEL SEGUNDO CAPÍTULO

LIDERAZGO EDUCACIONAL

El liderazgo educacional es el que se ejerce en relación directa con las instituciones educativas y su quehacer en donde, los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje guiando, asesorando, orientando, facilitando recursos de todo tipo (concretos, semiconcretos y abstractos), formando y evaluando al personal discente y docente pretende alcanzar unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los estudiantes del centro educativo.

Hoy en día, el liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza-aprendizaje es decir, va orientado hacia el desarrollo integral del educando, rompiendo barreras y traspasando el horizonte del saber aun cuando más lejano esté; requiriendo de un trabajo mancomunado y colaborativo de todos quienes están inmersos en el campo educativo, dedicando tiempo a la relación personal con las familias y los docentes en donde haya una verdadera comunicación de alto nivel intelectual, analizando los avances o progresos, las dificultades y las necesidades que en el camino educativo se va encontrando; entonces el liderazgo educacional es en esencia el eje integrador dando origen a un liderazgo compartido tanto interna como externamente en la institución educativa.

En el liderazgo educativo el docente pone en juego dos tipos de competencias: las **Competencias como docente** en donde necesita conocer al estudiante como sujeto de aprendizaje, teniendo en cuenta su

evolución psicológica y sus capacidades, dominando la didáctica y la tecnología que le permita transmitir bases que faciliten al educando insertarse a la vida laboral obteniendo resultados de calidad; y, las **Competencias como líder**. Ya que no solo basta con saber, hay que saber enseñar e influir en los educandos para que se interesen por el estudio e investigación y aprendan a comportarse como ciudadanos útiles y educados, centrándose en lo fundamental del liderazgo de un docente.

Quiero compartir lo dicho por Gesrstner (1996), quien señala que: *"Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino"*

Si le tomamos a la educación como la empresa más grande a nivel mundial; puedo compartir con la conclusión a la que llega Peter Drucher (1996), luego de varios estudios sobre liderazgo de las empresas en EE.UU, que dice: *"no existe una personalidad definida de líder, el liderazgo puede aprenderse, no existe un estilo de liderazgo definido y no existen rasgos de liderazgo, sino situaciones de liderazgo."*

Igualmente este autor, manifiesta que el liderazgo se centra en cuatro aspectos:

1. El líder es alguien que tiene seguidores.
2. Se lo sigue porque interesa.
3. Los resultados son reflejo del liderazgo.
4. El liderazgo se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

Definición Personal:

Luego de varias lecturas y análisis puedo dar mi aporte personal definiendo lo que para mi es Liderazgo Educativo.

“Liderazgo Educativo es la capacidad de mantener unida a toda la institución como organización capaz de trabajar en común acuerdo hacia la consecución de la excelencia educativa como fin último”

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER:

Abraham Zaleznik señala que directivos y líderes son diferentes radica en que los líderes ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y se orientan al cambio, mientras que los directivos ponen énfasis en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión; Y los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; por otra parte los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. (Zaleznik, 1999)

CUADRO DE DIFERENCIAS:

DIRECTIVO	LIDER
1. Se refiere a la autoridad institucional y de control	1. Se relaciona con la autoridad informal.
2. Siempre visible, plantea preguntas.	2. Permanece oculto entre los compañeros del equipo.
3. Pone énfasis en los recursos físicos y materiales.	3. Pone énfasis en los recursos emocionales.
4. Se preocupa de cumplir objetivos como interés primordial.	4. Es visionario y comparte el trabajo colaborativo y en equipo.
5. Mantiene autoridad, es reactivo.	5. Es proactivo, demuestra un estilo personal de respaldo mutuo dentro del equipo de trabajo.
6. Involucra al recurso humano en la planificación concierto límite.	6. Realiza un trabajo compartido con la participación y la actuación directa del recurso humano.
7. Es desconfiado del trabajo de los subordinados, sabe como se hacen las cosas.	7. Inspira confianza, valora el trabajo constructivista, enseña como hacer las cosas.
8. El tiempo empleado en la solución de problemas lo toma como "tiempo perdido".	8. Soluciona los problemas con la participación de todo el equipo.
9. Practica una comunicación	9. Comunicación abierta,

restringida.	flexible y de calidad.
10. En ocasiones toma decisiones a conveniencia personal.	10. Toma decisiones en bien de todo el equipo en forma comprometida.
11. El trabajo es bajo presión.	11. Existe buena voluntad y predisposición por realizar el trabajo.
12. Asigna tareas y responsabilidades.	12. Da ejemplo y trabajo en conjunto.

Fuente: Liderazgo, Harvard Business, 1999
Elaborado: Pilar Lligüicota O.

Las cualidades de los verdaderos líderes de los equipos directivos son:

1. Activos
2. Emprendedores
3. Sensibles y atentos a los cambios
4. Capacidad de construcción
5. Capaces de convocar a participar
6. Capacidad de previsión
7. Persistentes y dedicados
8. Flexibles
9. Capacidad de escucha
10. Pacientes
11. Voluntariosos
12. Seguros de sí mismo
13. Creativos
14. Organizativos
15. Rigurosos
16. Saben mirar para ver y actuar
17. Capaces de delegar críticos
18. Contenedores. (Autores, 2004/2005)

CRITERIO PERSONAL DEL TERCER CAPÍTULO

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Puedo llegar a la conclusión de que un director afronta la complejidad de toda la gestión y el líder afronta el cambio para el presente y futuro.



“ No es un milagro que el hombre pueda volar, por que hasta el más débil de los pájaros puede hacerlo; no es un milagro que un hombre pueda cruzar un riacho sin mojarse los pies porque hasta el más ingenuo de los perros de caza puede hacerlo...”

Milagro es que el hombre aspire en su perfección, al amor, a la paz, a la solidaridad de compartir su sabiduría para servir a los demás...

Milagro es que el hombre pueda crecer en unidad con sus semejantes...”

No debemos olvidar jamás que el ejemplo vivo de liderazgo tenemos en **Jesucristo** líder de líderes y maestro de maestros del ayer, del hoy y del mañana; sus enseñanzas fueron claves para el éxito personal y que influyen directamente en el éxito profesional es decir en el trabajo diario.



Los líderes no nacen, se hacen por la necesidad existente de hacer bien las cosas; para satisfacción propia y de quienes nos rodean.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN:

El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él” José Martí

“Nuestro estudio no tiene como los otros, un fin especulativo: si hemos emprendido esta investigación, no es para llegar a saber qué es la virtud - en tal caso, nuestro estudio sería inútil-, sino para llegar a ser bueno” Aristóteles.

2.4.1. CONCEPTO DE VALORES:

“Los valores son abstracciones, conceptos, es decir, elaboraciones mentales para identificar y expresar cualidades propias de los seres”.

(González, 2003)

¿Qué son los valores?

<i>Desde el punto de vista</i>	<i>El valor es...</i>
<i>Filosófico-metafísico</i>	<i>Propiedad fundamental del ser</i>
<i>Antropológico</i>	<i>Perfección que puede comunicarse al hombre</i>
<i>Lógico</i>	<i>Cumplimiento de la intensidad de un concepto</i>
<i>Pedagógico</i>	<i>Fuente de perfeccionamiento humano.</i>

Fuente: (CHAVARRÍA, 2007)

Elaborado: Marcela Chavarría

Los valores son acciones humanas conscientes y voluntarias, en las que se hace uso de la libertad para obrar correctamente reconociendo la dignidad de la persona humana. (Gárate, 2003 Primera Edición)

2.4.2. IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA EDUCACIÓN:

En la actualidad los centros educativos están empeñados en recuperar y revalorizar los valores “perdidos”, que más que perdidos; para mí están estancados en su desarrollo y por ende práctica, digo esto por cuanto los valores en sí jamás se han perdido, lo que ha sucedido es que se ha dejado de practicar o han sido reemplazados por antivalores que en la actualidad son vistos como actos normales propios de una nueva cultura creada por jóvenes y señoritas con mentalidades erróneas en cuanto al significado de cada valor.

Sabemos también que la ***reflexión pedagógica*** del quehacer educativo ***se ha centrado en el tema de los valores; en el interés por el hombre, por la persona, abriéndose más allá de los sistemas de planificación educativa y de las técnicas para el aprendizaje de conceptos y habilidades.*** (PASCUAL, 1995)

Pedagógicamente hablando se puede decir que *“los valores son fuente de perfeccionamiento humano”* (CHAVARRÍA, 2007)

2.4.2. CLASES DE VALORES:

Al hablar de valores y sus clases estamos hablando de todas las acciones que realiza una persona encaminada hacia el bien absoluto; entonces los valores pueden ser enfocados desde diferentes ámbitos que por ende influye en el campo educativo en donde el educando y educador demuestra su nivel de personalidad practicada desde el hogar en donde se recibe las bases de formación por eso se maneja la frase tan popular “como son en la casa son en cualquier lugar” Así tenemos:

La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos.

También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos (Frondizi, 1987); o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Además se formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). Voy a tratar de explicar brevemente algunas clases de las mencionadas así:

- 1. Valores Religiosos:** Cuyo fin objetivo es **Dios** y subjetivo la **santidad**; en donde el ser humano vive movido por la fe el ser supremo y su necesidad de autorrealización está bendecida. Estos valores religiosos se ven fortalecidos en el respeto a lugares sagrados y hasta a nuestro cuerpo por ser el templo y morada de Dios; en los planteles educativos cuando realizamos actos de novenas al Niño Dios en Diciembre y en mayo dedicamos plegarias a María Santísima y en nuestro diario trajinar cuando iniciamos y culminamos dando gracias al Señor, Nuestro Dios, es claro recalcar que se respeta por encima de todo la libertad de culto.
- 2. Valores Morales:** Su fin objetivo es la **bondad** y subjetivo la **felicidad**, que se ve potenciado con la practica de las virtudes humanas haciendo de cada ser humano una persona íntegra en sus actos frente a los demás; practicada desde las primeros años de vida del ser humano y fortalecida en las establecimientos educativos como fuente de sapiencia para ser personas de bien.
- 3. Valores Estéticos:** El fin objetivo de estos valores es la belleza y el subjetivo el gozo de la armonía, no hablamos de la belleza física por cuanto esa es considerada secundaria, es la belleza del alma de lo interior de la persona lo que le permite vivir con la llamada “conciencia tranquila” libre de culpa provocando armonía en todo lo que hace o dice.

4. **Valores Intelectuales:** Su fin objetivo es la **verdad** y subjetivo la **sabiduría**, en donde juega un papel importante la abstracción y construcción es decir, basarse en la razón de las cosas y convertirse en personas íntegras respetando la propiedad intelectual.
5. **Valores Afectivos:** Su fin objetivo es el **amor** y subjetivo el **agrado, afecto y placer**, que se ve manifestada en acciones y actitudes de afecto, sentimientos y emociones, poniendo como ejemplo el valor afectivo mas grande que por herencia nos dejó Jesucristo en sus mandamientos “**amarnos los unos a los otros como yo os he amado**”, con la esperanza de alcanzar la felicidad y bienestar del propio yo.
6. **Valores Sociales:** Su fin objetivo el **poder**, y subjetivo la **fama, prestigio**; que el hombre va alcanzando poco a poco en un espacio donde predomine la libertad y liderazgo, convirtiéndose así en un verdadero líder en cualquier ámbito de la sociedad.
7. **Valores Físicos:** Cuyo fin objetivo es la **salud** y subjetivo el **bienestar físico**, que se refleja en costumbres de aseo e higiene, dietas alimenticias, consiguiendo un apersona disciplinada en cuanto al cuidado de su cuerpo tanto interno como externo.
8. **Valores Económicos:** Su fin objetivo poseer **bienes** y subjetivo **confort**, estos valores vienen acompañados del trabajo constante y la buena administración pensando siempre en el mañana; este tipo de valores lo practican personas de negocios.

Según Scheler (1941) determina la jerarquía de valores, dando mayor importancia a los valores religiosos sin aludir a religión en particular sino como parte fundamental de la formación humana. (Garza, Educación en Valores, 2002)



Gráfico N°5 Jerarquía de valores propuestas por Scheler
Fuente: Texto de "Educación En Valores"
Elaborado: Pilar Lliguicota Ortega

Sea como sea las clasificaciones de los valores citadas por varios autores, se puede destacar lo importante que constituyen en la vida de las personas la práctica de los mismos, porque no basta conocerles sino es importante practicarlos para ser cada día mejores personas en cuanto a la honestidad, al respeto, al amor, a la responsabilidad, a la lealtad y sinceridad entre otros más; nuestros planteles educativos hoy más que nunca inculcan la práctica de valores como transversalidad de todo el currículum con la finalidad de formar personas y ciudadanos honestos y éticos para enfrentar los retos y avances acelerados de la ciencia y la tecnología de una sociedad moderna siglo XXI en la que nos desenvolvemos.

2.4.4.3. LOS VALORES Y LA PERSONALIDAD:

"Tiene razón el liberalismo cuando dice que la sociedad es para el hombre y no el hombre para la sociedad, pero diciendo la mitad de la verdad escamotea la otra mitad: que el hombre que se refugia en su "interés privado" y se pone como horizonte el "bien particular" desentendiéndose

del Bien Común está violando su dignidad de hombre y da la espalda a la tarea ética que le correspondería en cuanto hombre digno.

Los valores determinan la personalidad en el transcurso de la vida del ser humano presentando las siguientes características generales de los valores:

- a. **Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- b. **Integralidad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- c. **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- d. **Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- e. **Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.
- f. **Jerarquía:** Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- g. **Trascendencia:** Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- h. **Dinamismo:** Los valores se transforman con las épocas.
- i. **Aplicabilidad:** Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- j. **Complejidad:** Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

4.4.4. LOS VALORES EN EL CAMPO EDUCACIONAL:

Uno de los **principios** de la LOEI, literal “i” dice literalmente “**Educación en valores.**- *la educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación*”; (MEC, 2011-Marzo-31) siendo clave para la formación en valores dentro del campo educativo que lo debemos tener presente en todo momento del convivir educacional.

Bajo el nombre *educar en los derechos humanos*. (Tuvilla, 1993); *Educación para los derechos humanos*. (Barba, 1997), Entonces la práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa grandiosa cualidad.

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados como referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano frente a la transformación social y la realización de la persona como persona de bien; orientándose eficientemente en el ámbito escolar y social.

Como docentes, es fácil en base a la observación identificar los valores que poseen cada estudiante en el accionar diario y que lo van demostrando y si de pronto se observa la presencia de antivalores es el momento preciso para con ingenio, capacidad y modestia en base a diálogos y lecturas motivadoras hacerles caer en cuenta el error que están cometiendo en cuanto a la práctica de malos hábitos.

No se puede solo enfocar en el estudiante la buena o mala práctica de valores en la institución educativa, sino de todos sus miembros ya que habemos docentes que muchas de las veces exigimos valores como el

respeto, la responsabilidad, el saludo, la sinceridad, la honestidad, etc., y somos nosotros mismos los que en determinadas ocasiones como por ejemplo cuando nos encontramos en competencias deportivas o concursos de destrezas o habilidades incitamos al niño o niña a la mentira, es hora de tomar conciencia como educadores bien y predicar con el ejemplo para poder exigir el cumplimiento cabal de nuestros educandos en el plantel tanto interno como externo.

En cuanto a la práctica de valores, tenemos el vivo ejemplo de aquella mujer valiente y decidida la Madre “Teresa de Calcuta”, quien se olvidó de que ella existía y vivió para los demás, dejándonos toda su vida de ejemplo de un liderazgo en valores.



La transmisión de valores permite desarrollar en el aula aprendizajes significativos que se fundamentan en los cuatro pilares que propone (Delors, 1996)

1. Aprender a conocer
2. Aprender a hacer
3. Aprender a convivir
4. Aprender a ser

Aprender a conocer significa profundizar los conocimientos en ciertas áreas de interés.

Aprende a hacer va mas allá del objetivo poniendo énfasis en la creatividad.

Aprende a convivir pues ésta integra la comprensión del otro es decir ponerse en el lugar el otro.

Aprende a ser es lograr el desarrollo pleno de la personalidad particular de cada educando.

Educar a una persona para lo social significa enseñar a:

1. Respetar a los demás
2. Aportar a los demás su ser personal.
3. Relacionarse, comunicarse, dialogar, discutir.
4. Convivir y aprender a vivir en sociedad.
5. Comprender que el ser humano vive de relaciones.
6. Desarrollar las tareas de comunicación, colaboración y espíritu de servicio.
7. Desarrollar actitudes humanas para con los demás
8. Convivir de acuerdo con la confianza, seguridad y aprecio a los demás. (Garza, Educación en Valores, 2002)

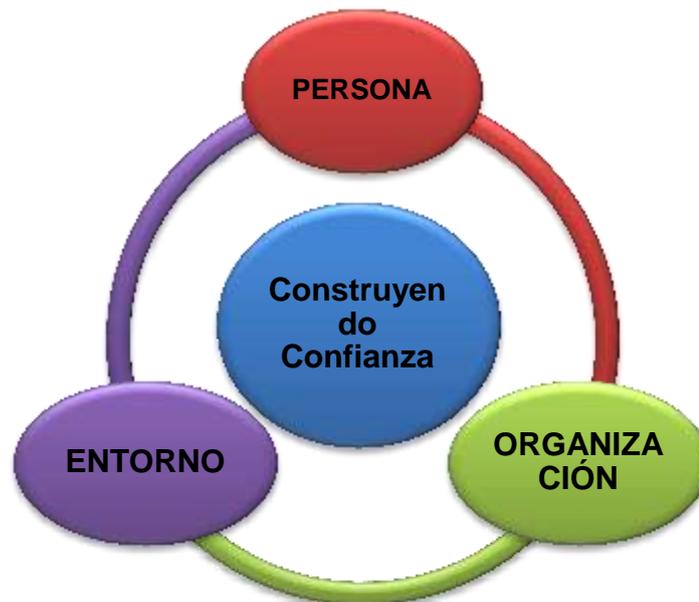


Gráfico. Nº 6 Círculo de racionalidad ética
Fuente: Guillen, 2008
Elaborado: Guillen Manuel.

CRITERIO PERSONAL DEL CUARTO CAPÍTULO

LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Si bien es cierto que hay muchos conceptos de valores, pues los mencionados encierran la esencia del ser humano como persona de bien constituyendo los valores el adorno que determina el nivel de personalidad de cada individuo convertidas en **cualidades** como menciona el primer concepto y se relaciona con el segundo concepto en cuanto a lo que poseen el ser humano y son **descubiertas** por los semejantes y lo califican o determinan como persona buena o mala; es decir, no se puede hablar de valores a medias ni en porcentajes de existencia en una persona, sino, tiene y practica valores o caso contrario no tiene ni practica valores.

En la actualidad es común escuchar “*se ha perdido los valores*”; “*ya no hay valores*”, frases tan equivocadas por cuanto los valores han existido desde siempre al igual que el hombre como ser humano sino, lo que ha

pasado en nuestra sociedad es que se les ha hecho de menos ignorándoles a los valores, porque estos existen y están presentes, mas lo que ha desaparecido es su práctica cotidiana lo que ha deteriorado la calidad humana en alto índice ya que, más fácil es hacer el mal que el bien para aquellos pobres de valores.

Definición Personal:

Para mí personalmente definir que son los valores se torna un tanto interesante y productivo, pues: ***“Los valores constituyen los cimientos y pilares fundamentales que forman a una persona como un ente de calidad al servicio de los demás”.***

3. METODOLOGÍA:

3.1. PARTICIPANTES:

Entre los participantes activos que estarán inmersos en el proceso investigativo y por ende que constituyen la muestra tomada de la población para el desarrollo de la investigación son:

- 1. Directivos de la Institución:** Para el trabajo investigativo he tomado en consideración a la Srta. Rectora(e) del Plantel; a la Sra. Vicerrectora (e) y a cuatro (4) docentes Jefes de Área(Ciencias Sociales y Desarrollo del Pensamiento; Contabilidad; Matemática y, Administración) del mismo, que constituyen el 100% de la población en lo que corresponde a directivos y jefes de área, como se puede observar el detalle de la muestra en la tabla 2; quienes en forma mancomunada desde que han sido elegidos (as), han asumido las diferentes funciones con responsabilidad y trabajo tesonero, demostrando diariamente su capacidad y calidad de dirigir una institución educativa con altura, haciendo de todos quienes se educan allí, futuros ciudadanos de bien.

Tabla Nº 1.

DIRECTIVOS				
EDAD	SEXO			
	Hombres		Mujeres	
	f	%	F	%
35-39 años			1	
más de 40 años	1		1	

Fuente: Secretaría del Plantel
Elaboración: María del Pilar Lligüicota

Tabla N° 2

ADMINISTRATIVOS				
EDAD	SEXO			
	HOMBRES		Mujeres	
	f	%	F	%
30-35 años			1	
36-40 años			1	
más de 40 años	2		1	

Fuente: Secretaría del Plantel
Elaboración: María del Pilar Lligüicota

2. **Docentes de la Institución:** A más de los directivos y jefes de área formarán también parte de la muestra investigada veinte docentes (20) de la Institución Educativa “Vicente Anda Aguirre”; por ser personajes que se encuentran en contacto directo con los señores y señoritas estudiantes del Plantel, planificando, investigando, analizando, seleccionando, diseñando y aplicando prácticas educativas propias de cada situación de aprendizaje demostrado diariamente en su trabajo de educar y formar entes útiles, capaces de enfrentar y solucionar problemas cotidianos. La muestra se detalla a continuación en las siguientes tablas:

Tabla N° 3

DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO POR EDADES		
EDAD PROMEDIO	F	%
26-30 años	2	10
31-35 años	3	15
36-40 años	5	25
Más de 40 años	10	50
TOTAL	20	100

Fuente: Secretaría del Plantel
Elaborado: María del Pilar Lligüicota O.

Tabla N° 4

DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO POR SEXO		
SEXO	F	%
HOMBRES	8	40
MUJERES	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: Secretaría del Plantel
Elaborado: María del Pilar Lligüicota O.

3. Estudiantes de la Institución: En cuanto al número de estudiantes que constituyen la muestra tomada de la población estudiantil (262 educandos), como se puede observar en las tablas N° 4 y 5; son veinte (20) estudiantes los seleccionados para ser encuestados en el proceso investigativo, divididos en 10 estudiantes del décimo año de básica y 10 del tercer año del bachillerato de la especialización de Contabilidad y Administración correspondiendo 5 estudiantes al paralelo "A" y 5 al "B" respectivamente, la selección se realizó de entre todos los compañeros estudiantes de manera aleatoria; quienes se encuentran legalmente matriculados y asistiendo normalmente a clases, constituyendo el presente y futuro del Cantón y la Patria misma. La tabla N° 4.1, detalla claramente la muestra tomada por edad, género y especialidad de los estudiantes.

Tabla N° 5

POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CENTRO EDUCATIVO INVESTIGADO POR SEXO		
SEXO	f	%
MASCULINO	132	50,38
FEMENINO	130	49,62
TOTAL	262	100

Fuente: Secretaría del Plantel

Elaborado: María del Pilar Lligüicota O.

Tabla N° 5.1

POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CENTRO INVESTIGADO POR AÑOS DE BÁSICA Y ESPECIALIDAD				
AÑOS DE BÁSICA Y /O CURSO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
			f	%
Octavo "A"	18	9	27	10,30
Octavo "B"	18	10	28	10,68
Noveno "A"	15	15	30	11,45
Noveno "B"	15	15	30	11,45
Décimo	17	18	35	13,35
I Bachillerato	14	19	33	12,59
II Bachillerato Contabilidad	5	15	20	7,63
II Bachillerato Mecánica	14	4	18	6,87
III Bachillerato "A"	10	10	20	7,63
III Bachillerato "B"	6	15	21	8,01
TOTAL:	132	130	262	99,96

Fuente: Secretaría del Plantel

Elaborado: María del Pilar Lligüicota O.

Tabla Nº 5.2

MUESTRA TOMADA DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO Y ESPECIALIDAD										
RANGO DE EDAD	10º BÁSICA				3º DE BACHILLERATO				TOTAL	
					CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN					
	HOMBRES		MUJERES		HOMBRES		MUJERES		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Menores de 13 años	-	-	1	5	-	-	-	-	1	5
14-16 años	1	5	8	40			1	5	10	50
17-19 años	-	-	-	-	4	20	5	25	9	45
Más de 20 años	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1	5	9	45	4	20	6	30	20	100

Fuente: Población Estudiantil, (tabla 5)

Elaborado: María del Pilar Lligüicota O.

4. Padres de Familia de la Institución: El padre de familia constituye el soporte del Plantel Educativo y es por esa la razón que para la investigación se considera a quince (15) padres de familia que constituyen la muestra investigada de 248 padres de familia que constituyen la población del plantel investigado, quienes actualmente cumplen el papel de veedores del trabajo diario que realizan todos los miembros de la Comunidad Educativa; dicha muestra estará integrada por todos los miembros del Comité Central de Padres de Familia de la Institución, más los presidentes de cada año de básica y bachillerato que no son parte del mismo, para así completar la muestra necesaria para el proceso investigativo.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

Entre los materiales o instrumentos de investigación que utilizaré para recopilar información que me permitan realizar un trabajo de manera seria y responsable, previa la preparación del informe final están:

5. Encuestas: Constituyendo la encuesta una de las técnicas más utilizadas para recopilar información, permitiendo una rápida tabulación, interpretación y análisis de datos; es aplicada en la investigación sobre: “Gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo”, con la finalidad de recopilar información valiosa relacionada al tema investigado; para lo que, he fotocopiado el formato de la encuesta elaborada por la UTPL para cada uno de los directivos, docentes y estudiantes, en un número de la muestra planteada para cada rango; y, teniendo personalmente, como investigadora la responsabilidad de elaborar el cuestionario de la encuesta que se aplicará a padres de familia por ser conocedora del contexto del Centro Educativo investigado.

Las encuestas a aplicarse a la muestra comprende dos partes, teniendo como encabezado un membrete en donde constan la razón de la aplicación de la misma y otras sugerencias para el desarrollo; la primera parte de la encuesta se relaciona con la información general del establecimiento; y, la segunda parte constituye el meollo de la investigación ya que comprende el cuestionario que será contestado con honestidad por parte de todos quienes son partícipes del proceso, estando estructurada:

Para los directivos con un número de 14 ítems; en donde requiere que el directivo en las preguntas 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11 y 14, marque la alternativa que se apegue a la realidad del plantel investigado; en tanto que en las preguntas restantes pide seleccionar entre **si** o **no** respectivamente; la encuesta es sí mide la calidad de gestión, liderazgo y valores que los directivos como tales imparten y practican dentro de la institución.

Para los docentes la encuesta cuenta con un cuestionario de 16 declaraciones que pide marcar la alternativa (**siempre, a veces o nunca**) que cada docente vivencia en el diario convivir educativo; y, que tiene que

ver mucho con el desenvolvimiento de cada docente en sus prácticas diarias como también con las relaciones, apoyo y trabajo en equipo llevado a cabo en la institución.

Para los estudiantes el cuestionario consta de 14 declaraciones, que al igual que para los docentes tienen que seleccionar la alternativa (**CA, A, D y CD**), que considere sea la más adecuada a la realidad que cada estudiante vive y observa en el diario trajinar educativo conjuntamente con sus directivos y docentes; finalmente la encuesta para los padres de familia que comprende un número de 10 interrogantes que al igual que todas las anteriores encuestas ha sido elaborada en el mismo formato y requiere que el encuestado seleccione la alternativa que más crea conveniente y apegada a la realidad de las vivencias del Plantel investigado, mismo que involucra a todos los actores de la educación en cuanto a la gestión, liderazgo y valores que los padres de familia detectan en el accionar diario de la institución como un todo.

La finalidad de la aplicación de las encuestas tanto a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es conocer de cerca el nivel de liderazgo; la capacidad de gestión y la práctica de valores que se vive en el establecimiento en sus labores diarias; permitiéndome realizar un análisis minucioso, que conlleve a brindar mi aporte como investigadora para mejorar el funcionamiento del Plantel en todos los ámbitos. Pues la clave está en hacer mejor, lo que ya hicimos bien.

- 6. Entrevista:** Constituye otra técnica que permite recopilar información sobre un tema o fenómeno investigativo; en relación al tema de investigación a mi cargo, aplicaré una entrevista en **profundidad** de tipo **guiada** a los directivos del Plantel (Rectora, Vicerrectora e Inspector General), para lo cual cuento con un cuestionario de ocho (8) preguntas abiertas elaboradas por la UTPL y dándome la libertad como investigadora para plantear en el orden que creyere conveniente; cada interrogante guarda relación

directa con temas como: la comunicación; el tipo de liderazgo que se practica en el establecimiento; y, los valores que predominan y son potenciados por los miembros de la Comunidad Educativa. Para efectivizar la entrevista transcribiré cada interrogante en una ficha nemotécnica, apoyándome con una o dos pistas para cada ítem; además utilizaré una grabadora y casetes, lo que me facilitará analizar la información recopilada y poder dar mi aporte cualitativamente.

- 7. Observación a los Instrumentos Curriculares:** Por ser el tema de esta investigación tanto de carácter cuantitativo y cualitativo; la **observación** como técnica de recogida de información me permitirá ver, analizar y detectar en cada uno de los instrumentos curriculares con que cuenta la institución investigada y que por ley debe poseer; los espacios de planificación en donde constan la gestión, el liderazgo y valores en que se sustenta el trabajo íntegro del Plantel; para lo cual me basaré en el anexo 4, matriz FODA, propuesto por la UTPL, que comprende fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, llevándome a realizar un análisis interno y externo de manera clara y fundamentada.

En todo momento de la investigación estará presente la ética y la legalidad, en donde, la honestidad y sinceridad brillará en todo instante del proceso investigativo.

Además de todos estas técnicas como recursos e instrumentos de recopilación de información, utilizaré una cámara fotográfica, internet, revistas, folletos, textos, diccionarios, etc. y los recursos económicos para el traslado, xerox copias y otros gastos directos con la investigación serán personales.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO:

Para la investigación de campo de carácter **analítico-crítico** que requiere el tema investigado, se analizará y sintetizará cada una de sus partes para luego terminar en un todo único que ayudará a comprender la realidad del Plantel investigado emitiendo juicios de valor.

La investigación en sí es de tipo **descriptivo y exploratoria**, porque me lleva a analizar, a describir en sí, la situación actual (realidad) que vive el Plantel investigado, en cuanto a gestión, liderazgo y valores presentando los acontecimientos como son: señalando el campo o espacio (escenario) específico que será investigado y debido al amplio campo de investigación que presenta el tema investigativo, me lleva a aclarar conceptos, a reunir información relacionada con el mismo y por ende a familiarizarme con todo el proceso del acontecimiento; haciéndola mía cada una de las situaciones a vivir y aclarando o despejando las hipótesis del problema investigado.

Además me apoyaré en el **método Analítico-Sintético**: porque la investigación requiere de un análisis de las partes del todo y a su vez compara y relaciona entre sí y el todo para deducir juicios de valor que llevarán a la comprensión y conocimiento de la realidad palpable de la institución investigada.

Método Inductivo-Deductivo: permitirá como investigadora establecer proposiciones de carácter general basada en las observaciones y análisis de las partes del todo investigado de forma lógica además me permitirá secuenciar los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

Como una de las técnicas que estará presente en el proceso de investigación será **la Observación Científica**: derivada de los métodos empíricos y fundamentados en que la observación configura la base de

conocimientos de toda ciencia. Mario Bunge reconoce el proceso de observación con cinco elementos:

1. El objeto de la observación;
2. El sujeto u observador;
3. Las circunstancias o el ambiente que rodea la observación;
4. Los medios de observación; y,
5. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

Como otra de las técnicas empleadas en la investigación fue la de **lectura comprensiva** por cuanto había que realizar análisis, síntesis, comparaciones entre los aportes teóricos en relación directa con el tema en investigación.

8. RESULTADOS:

a. DIAGNÓSTICO:

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

A sabiendas que los Instrumentos Curriculares constituyen la identificación o carta de presentación de toda Institución organizada y bien administrada en donde todos sus miembros trabajan en línea horizontal es decir siguiendo una misma dirección, pues, la Institución Educativa investigada ha venido arrastrando falencias en cuanto a Planificación y por ende no cuenta con la mayoría de documentos curriculares actualizados y necesarios que justifiquen el trabajo de sus representantes.

Con estos antecedentes y en base a la observación realizada durante las visitas al Plantel, voy a tratar de relatar sobre los documentos Curriculares que me han facilitado y que están incompletos en cuanto a planificación y que son el PEI y el reglamento interno; sin descartar que para conocimiento y justificación debo hablar de manera general sobre todos los documentos curriculares que debería tener la institución garantizando así la calidad de gestión, liderazgo y valores.

4.1.1.1. El Manual de Organización:

Al solicitar el Manual de Organización del Plantel, pues la Rectora (e) supo manifestar que desconoce de que trata ni que consta en el mencionado Manual; por lo que tuve que bajar información relacionada y

facilitar a la representante del Plantel para que se informara y tratara de planificar para el bien administrativo del mismo.

“El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura”.

El manual de organización tiene como objetivo primordial definir y establecer la estructura orgánica y funcional así como el control y responsabilidad administrativa de la institución.

Para elaborar un manual de organización hay que seguir un proceso que inicia con la recolección de información; análisis de la información; e, integración del manual.

Al igual que todos los instrumentos curriculares; éste también debe contar con la revisión y validación de autoridades competentes para su ejecución en la institución. Teniendo en su elaboración la presencia de gestión y liderazgo de los directivos para con la administración acertada de la institución sin olvidar la práctica de valores en todo momento educativo.

4.1.1.2. El Código de Ética:

Al igual que el Manual de Organización, la Institución no cuenta con un Código de Ética, mismo que constituye un documento formal en donde se detallan los comportamientos que se convierten en deberes éticos que deben cumplir los miembros de la institución educativa como una organización de calidad; convirtiéndose en un instrumento de gran valor y ayuda para conseguir mínimos comportamientos éticos que regulen el normal desarrollo administrativo y de liderazgo eficiente en el plantel, en donde cuyo objetivo es fomentar conductas éticamente responsables.

Se ve más que necesario, importante la presencia de un código de ética en los planteles educativos por ser el “segundo hogar” de formación integral del educando en relación con directivos, docentes y comunidad en general; demostrando así la capacidad de vivir éticamente organizados y apegados al bien común. (Guillén, *Ética en las Organizaciones*, 2008)

4.1.1.3. El Plan Estratégico:

Constituye un documento curricular de mucho valor para quienes hacemos las instituciones educativas con miras al cambio positivo; puedo manifestar con toda la certeza que al momento de solicitar este documento, la Srta. Rectora (e), supo manifestar que el Plan Estratégico es el PCI. Observando así confusión en cuanto al significado de los Instrumentos Curriculares; es menester dar a conocer que el plan estratégico es una planificación de profundo conocimiento y análisis en donde la calidad y la competitividad tienen una base en las estrategias estructuradas siguiendo todo un proceso. *“La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible”* (Lepeley, 2001)

El plan estratégico cuenta para su planificación con el análisis de los **momentos**; mismos que ayudan a clarificar la situación para enrumbarnos hacia una verdadera planificación estratégica y es así que: en el momento **explicativo** es en donde damos a conocer el verdadero sentido del **ser** de la planificación de la institución en base a un diagnóstico; en el momento **normativo** se analiza los escenarios y la filosofía misma de la institución es decir el **saber ser**; en el momento **estratégico** es en donde se determina el **poder hacer** es decir contar con la eficacia direccional constituyendo este momento como el corazón de la planificación y, finalmente tenemos un momento **táctico-operacional**, que nos lleva al **hacer** es decir, a la ejecución del plan y su seguimiento.

Estos momentos jamás pueden ser elaborados por separado ya que siguen una secuencia lógica y bien estructurada que permiten una excelente planificación estratégica; siendo un documento importante para el funcionamiento eficiente del plantel como institución educativa en donde involucra a todos los miembros para un trabajo en equipo y bien organizado; sabiendo que una planificación estratégica es sinónimo de calidad en todas las direcciones y momentos teniendo como factor común el esfuerzo de toda la institución mancomunadamente.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA):

El plan operativo anual es otra planificación inexistente en el plantel investigado; sabiendo que es en esta planificación es en donde constan todas las estrategias planificadas ya sea por comisiones, áreas, departamento, o institución misma, que ayudan a un trabajo organizado dentro y fuera del plantel, con un cronograma (distribución del tiempo) establecido para cada actividad programada, lo que le permite a una institución tener una visión clara para cada actividad de modo que no exista improvisación que tanto daño causa al quehacer educativo.

El POA es un documento formal en donde cada actividad estratégica está a cargo de un responsable, quien determina los recursos a emplear y el tiempo en el cual se hará efectivo los objetivos del POA; que debe estar en relación directa con el Plan estratégico concretando así toda la planificación, misma que está sujeta a un seguimiento y evaluación que determinan el cumplimiento efectivo y sin desviaciones.

Puedo compartir lo captado en varias capacitaciones dictadas por los señores Supervisores, quienes han manifestado la importancia de contar con el POA en toda institución educativa, determinado que en el campo netamente educativo se debe planificar el POA con estrategias de:

1. Innovación Pedagógica:

Permite al docente detectar problemas de aprendizaje en los estudiantes, respetando las diferencias individuales de los mismos para en base a un diagnóstico proponer alternativas de mejoramiento.

2. Superación Profesional:

Esta estrategia ayuda a detectar problemas o dificultades en los docentes para el eficiente desempeño de su labor; como puede ser en cuanto a la planificación de los instrumentos curriculares; metodología y procesos, etc.

3. Mejoramiento de las Condiciones de Vida:

Se relaciona de manera general con el bienestar y seguridad de los miembros de la entidad educativa, para su mejor convivencia.

4. Construcción y Equipamiento:

Esta estrategia se apega a la gestión directiva o institucional por cuanto lo planteado va en relación a adquisición o gestión de bienes para el uso institucional.

5. Mejoramiento de las Condiciones Institucionales:

Está directamente ligada al ambiente o clima laboral en donde todos sienten gusto por trabajar y estudiar.

6. Producción:

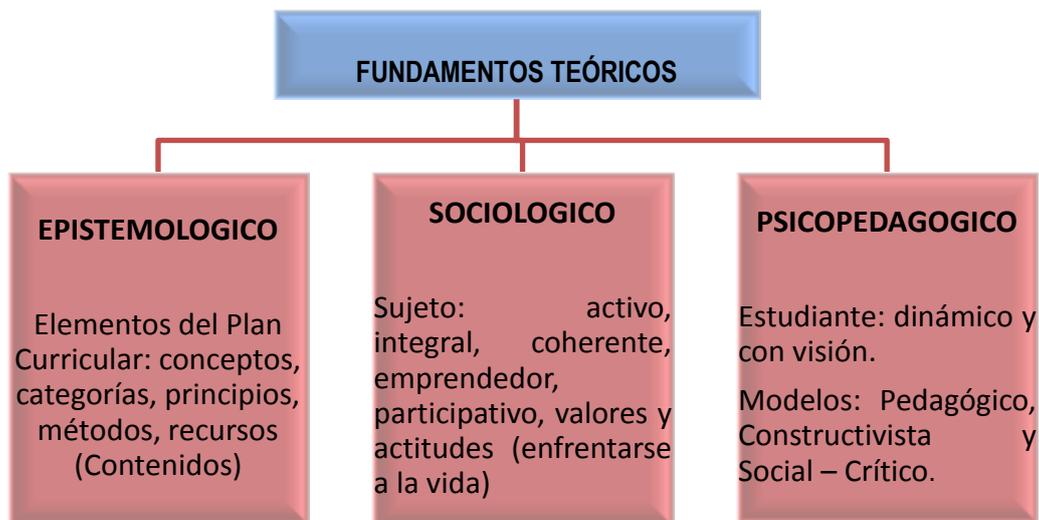
Tiene que ver con las actividades extracurriculares o fuera del aula pero que de una u otra manera influye en la institución educativa.

Siendo importante que los directivos de la institución tomen cartas en el asunto y vean más que importante, la necesidad de contar con un este instrumento de planificación reflejando la organización y evitando la improvisación.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI):

La Institución me facilitó el P.E.I. mismo que tiene una duración de 5 años iniciando en el lectivo 2008-2009 hasta el lectivo 2011-2012; cuenta con un membrete que me llamó mucho la atención y dice. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: ***“Hacia la excelencia educativa, con responsabilidad, innovación y práctica de valores”***, pudiendo desde allí observar que la institución investigada tiene una mente positiva para el cambio encaminados hacia la innovación que requiere de gestión directiva, pedagógica y estratégica de calidad y liderazgo para poder trabajar en equipo con fines y metas comunes; y es mas hablan de practica de valores, mismos que sin duda son potenciados no en un 100% pero si en parte por los miembros de la comunidad educativa; reflejado en el perfil del egresado que espera el establecimiento y que constan en el PEI en relación al campo intelectual como es: formar ***“Ciudadanos aptos con juicio crítico y experimentación científica”***; y en lo afectivo y social esperan a que sea ***“Analítico-crítico de sus pensamientos y emociones buscando la originalidad”***; así como también ***“Motivados en el mejoramiento de la calidad de vida”***; en estos perfiles de salida se puede detectar la gestión en lo que tiene que ver con experimentación científica; el liderazgo y valores en lo que se encamina a buscar “calidad de vida”; a demás se puede observar que ponen énfasis en ***“Cultivar los valores culturales, sociales y éticos propios de la región”***. Entonces es allí, cuando se ve el entusiasmo que tienen los directivos y docentes en la formación integral de los educandos, y más aun cuando le educan para el “*buen vivir*”, en donde amen su cultura y sus raíces como personas íntegras al servicio de los demás.

El mapa conceptual presente en el PEI, explica los fundamentos teóricos en que se basa el modelo pedagógico de la institución investigada, que presento a continuación:



Este cuadro comparado con la gestión, liderazgo y valores y más aun con el marco teórico presente en este trabajo investigativo, se puede ver que está inmersa en cierto porcentaje la gestión, liderazgo y valores, al menos en cuanto a teoría, que anhelo sea puesta en práctica durante el trabajo diario de quienes hacen la institución.

Igualmente consta en el PEI como objetivos generales los siguientes que para mi criterio tienen estrecha relación con el tema en investigación *“Evaluar el nivel del **Clima Organizacional**, mediante la observación y análisis de las competencias emocionales, para proponer estrategias y alternativas, que permita una actitud de cambio y **liderazgo en la toma de decisiones**”*; *“Crear un programa de **capacitación** para el personal docente, administrativo y de servicio mínimo una vez al año”*.

Analizando estos objetivos se puede dar cuenta que la institución está encaminada hacia el cambio, a demás se puede observar la presencia de estrategias de cambio planificadas frente a los problemas presentes en la institución, pero la planificación incompleta no me permite realizar un análisis completo del PEI en relación al tema de investigación; quizá les falta un poco de entrega a la labor educativa que marcará la diferencia, convirtiéndoles en una institución de calidad, que estoy segura que después con mi aporte gracias a esta oportunidad que brinda la UTP, la

institución y sus miembros tomarán conciencia de lo importante que es la planificación íntegra y la puesta en práctica, ya que no solo basta con escribir cosas hermosas, sino lo más valioso es concretar en las vivencias diarias.

Como se manifestó anteriormente que la institución cuenta con el PEI incompleto, por lo que solo existe PCI del área de Ciencias Naturales correspondientes al octavo, noveno y décimo año de básica; mismo que es una transcripción de los textos entregados por el Ministerio de Educación; no hay el aporte ni análisis docente en cuanto a ir adaptando a la realidad de la institución e intereses de los educandos; a sabiendas que la educación de hoy exige investigación y el análisis de muchos textos para cimentar el desarrollo de las destrezas y funcionalidad de las mismas.

4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras Regulaciones:

En lo que concierne al **Reglamento Interno** del plantel investigado ha sido elaborado en el año 2007 y no cuenta con la aprobación de las autoridades competentes, por cuanto no se observa sellos ni rúbricas relacionadas a su aprobación; es decir, solo se ha elaborado y ha quedado archivado en el Plantel; además no tiene normas reglamentarias propias del plantel sino es una transcripción de los artículos relacionados a los objetivos, principios y fines de la educación como los deberes derechos y obligaciones que tienen los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Cuentan con el **Código de Convivencia** que se sustenta en el Acuerdo Ministerial 182; constituyendo un compendio de acuerdos y compromisos asumidos por todos los miembros de la comunidad educativa que luego de ser aprobado por autoridades competentes, entrarán en vigencia en la institución previa la debida socialización para su ejecución.

El inicio supo manifestar la Sra. Vicerrectora encargada que el Código de Convivencia es igual que el Código de Ética. Podría decir que hay un pequeño parecido pero la gran diferencia es que en el Código de Ética se precisan comportamientos que se convierten en deberes éticos mientras que en el Código de Convivencia están compromisos asumidos por voluntad propia.

Según consta en el borrador del Código de Convivencia de la institución investigada, en la parte de anexos las actas de cinco reuniones que han realizado para la elaboración definitiva del Código en el mismo, encontré varios problemas detectados en cuanto a administración como **“la falta de organización de los docentes en el cumplimiento de la obligaciones”**; en cuanto a liderazgo que **“los directivos no tienen poder de convencimiento para llamar al trabajo en equipo”** y en relación a valores **“la falta de práctica de valores entre todos los miembros educativos”**; la problemática es similar con los educandos teniendo una fuerte debilidad **“la irresponsabilidad de los educandos frente al cumplimiento de tareas y lecciones”** ; ante esto los miembros han asumido compromisos de mejoramiento basados en los acuerdos voluntarios entre otros constan: **“Nosotros los y las estudiantes nos comprometemos a asumir responsabilidades frente a la institución”** ; **“Nosotros los y las docentes nos comprometemos a mejorar nuestras relaciones con la práctica de valores en el trabajo en equipo”**; esto me lleva a pensar en que la institución está tomando cartas al asunto y empieza a caminar hacia el cambio esperado. Manifestó la Sra. Vicerrectora que en cuanto tenga el visto bueno de las autoridades competentes, entrará al proceso de socialización aunque ya se está iniciando en la práctica diaria por el mejoramiento de la imagen institucional.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Institución Educativa:

4.1.2.2. Misión y Visión:

Tanto la visión como la misión del plantel investigado lo he tomado del PEI (página 12).

VISION INSTITUCIONAL:

El colegio técnico Vicente Anda Aguirre del Cantón Déleg para el 2012, se proyecta ser una institución que ofrezca una educación de calidad para formar ciudadanos capaces, competitivos, autónomos y emprendedores en la rama contable y técnico - industrial, con valores humanos que contribuyan a la formación de una nueva sociedad.

Análisis de la Visión Institucional:

La visión del plantel investigado está redactada con gestión cuando dice “*educación de calidad*”, debido a que, para alcanzar calidad se necesita de una gestión permanente en todos los ámbitos que la educación requiere desde la infraestructura hasta la capacitación a todos sus miembros en forma constante es decir, apuntar a todos los recursos existentes sean estos humanos, materiales, técnicos, económicos, etc.; cuenta con liderazgo cuando habla de “*emprendedores*” ya que espera convertirlos en líderes en el campo ocupacional, que sin duda impacta a todo el contexto; y de valores cuando se apega a lo “*humano*”, a mi parecer, y a sabiendas que la visión es el sueño de la institución le falta enfocar los valores éticos de manera integral por cuanto le determinan a la persona como ser humano de bien para el bien. Entonces para mí, la visión, misma que muestra el camino o la ruta a seguir para efectivizar la misión institucional, debería estar planteada de la siguiente manera:

Visión con gestión, liderazgo y valores:

“Constituirnos en una institución modelo de alto nivel basada en conceptos técnicos, administrativos, pedagógicos, innovadores y modernos, brindando una educación de calidad y calidez para la formación integral de los educandos, con docentes críticos y reflexivos, con vocación de servicio a la comunidad y capacidad de apropiación y utilización de nuevas tecnologías, aplicando una metodología activa y participativa, que respondan al cómo y al para qué, antes que al qué y al cuánto; en pleno contacto con padres de familia, comunidad y diferentes sectores sociales del contexto, trabajando en equipo con base en objetivos comunes de cooperación, comunicación, involucramiento, compañerismo, espíritu de solidaridad y confianza absoluta”.

Misión Institucional:

Formar bachilleres técnicos en la rama contable y técnico industrial del octavo al décimo de básica, brindando una educación donde los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades, destrezas y competencias, vivenciando los valores ético – morales y liderazgo.

Análisis de la Misión Institucional:

La misión institucional planteada cuenta con gestión estratégica por cuanto se apega a la praxis poniendo en juego todas las capacidades, destrezas y habilidades ya que su finalidad es trabajar áreas técnicas, en donde la gestión tiene su impactante rol; así también puedo ver que se apega a la práctica de valores, formando profesionales íntegros y de manera general habla de liderazgo, quizá en cuanto a trabajar en equipo ya en el mercado laboral; debido a que si es la institución de carácter técnico está ligada al trato con el cliente y es entonces donde la gestión, el liderazgo y los valores son parte fundamental de los futuros bachilleres técnicos de la institución.

Misión con Gestión, liderazgo y valores:

A pesar de que la misión institucional tiene en su contenido gestión, liderazgo y valores, puedo proponer una misión más detallada y práctica en donde se evidencia con claridad la gestión, el liderazgo y valores puestos en acción.

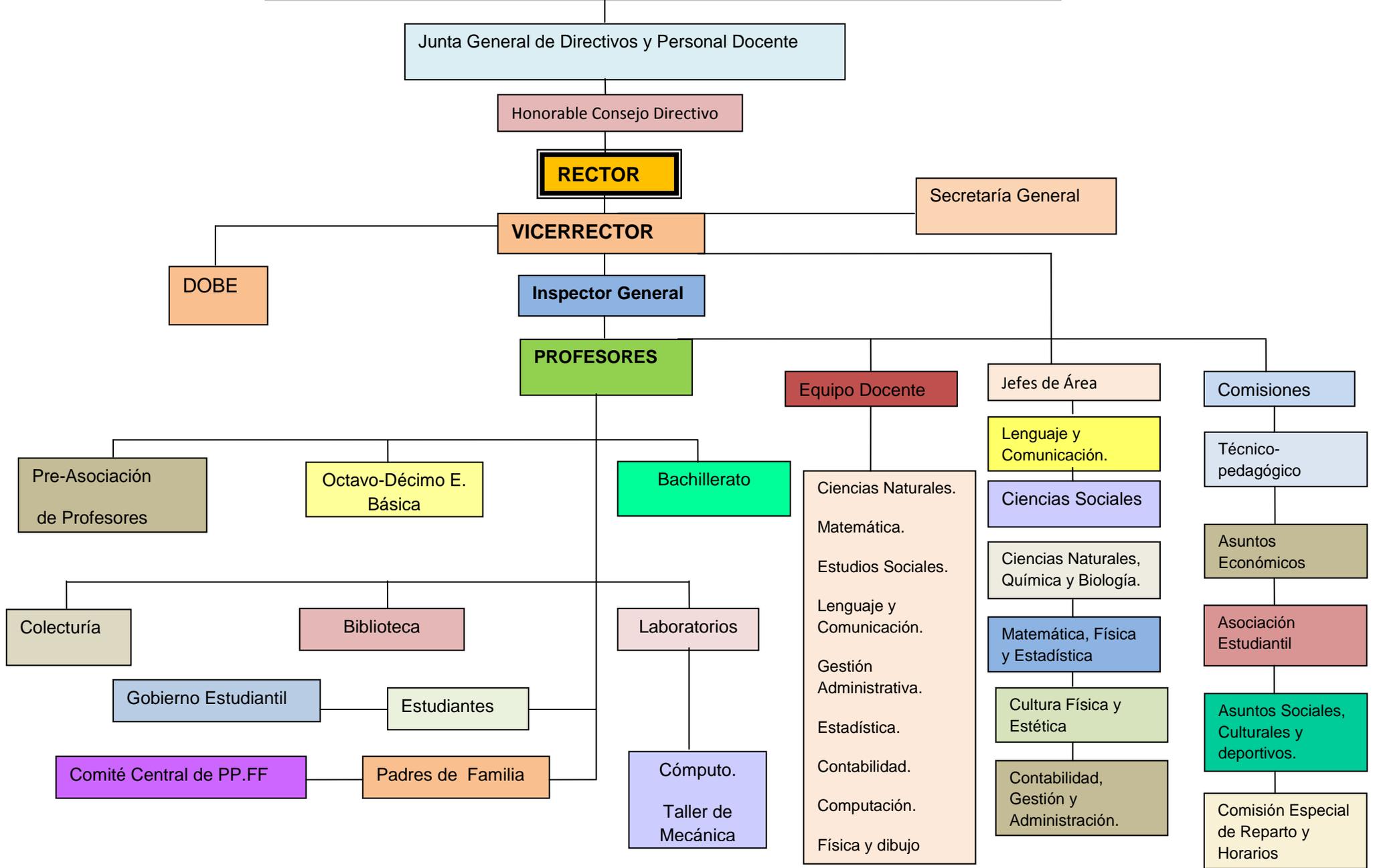
“Diseñar, aplicar y evaluar proyectos investigativos propios y sugeridos por autoridades correspondientes, utilizando instrumentos curriculares idóneos para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje; diseñando, aplicando y evaluando instrumentos de evaluación acordes a las características de globalidad, integralidad, investigación, y pertinencia, con la participación de todos los involucrados, formando bachilleres técnicos honestos, equilibrados y competitivos frente a la sociedad”.

4.1.2.2. El Organigrama:

La institución investigada me proporcionó el siguiente organigrama con que cuenta la entidad educativa determinando así la organización.

Como se puede observar el Rector es la máxima autoridad de quien dependen las demás dignidades en orden jerárquico, se ve la presencia de docentes distribuidos por áreas y comisiones; de estudiantes y su organización como también los padres de familia.

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO TÉCNICO "VICENTE ANDA AGUIRRE"



4.1.2.3. Funciones por Áreas o Departamentos:

En la institución investigada, los directivos y docentes están organizados por áreas en donde cada área tiene su representante llamado “jefe de área”. Que a más de cumplir con los deberes, derechos y obligaciones que por ley tienen que cumplir y constan en la Ley Orgánica de Educación, ellos trabajan en lo pedagógico a medida de sus posibilidades ya que coordinan las actividades pedagógicas con la Sra. Vicerrectora encargada para hacer efectiva la poca planificación con que cuentan para bien de la institución.

4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores:

El rol del directivo en una institución educativa es vista como una necesidad de cambio, en donde con toda la libertad, ingenio, capacidad, habilidad realiza la transformación educativa, pensando siempre en que reine la armonía entre todos quienes la integran; no se puede hablar de armonía cuando el directivo como tal permite la realización de todo o de nada; pues la armonía genera un buen ambiente laboral siempre y cuando el respeto sea compartido entre amistad y trabajo, este proceso el de crear un ambiente laboral agradable donde todos se sientan comprometido de trabajar y seguir un mismo camino hacia una misma meta no es tarea fácil ni sencilla, mas requiere un trabajo en equipo que tanto se pide en la actualidad concibiendo como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha organizacional , que conlleve a acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también a tomar una perspectiva critica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. El ambiente o clima laboral es determinante en el accionar educativo.

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores:

La dimensión Pedagógica del plantel investigado está asumida por el vicerrectorado, departamento que articula, asesora y vigila el cumplimiento responsable de cada equipo docente que conforma las diferentes áreas de planificación; además la institución investigada cuenta con el equipo de gestión de proyectos que está integrado por el Honorable Consejo Directivo; comisiones especiales; comité de padres de familia y autoridades locales.

Sabido es que la dimensión pedagógica en vínculo directo crea un ambiente favorable con la práctica de valores llevando a una mejor convivencia; si bien es cierto que en base a la observación realizada en el plantel investigado la presencia de los directivos es a tiempo completo, mas los docentes solo asisten a sus horas clase y se retiran provocando esto que la comunicación y el contacto de convivencia sea un tanto restringido.

Ya que esta dimensión tiene que ver con:

1. Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
2. Las modalidades de enseñanza.
3. El valor otorgado a los saberes
4. Los criterios de evaluación
5. Las teorías de la enseñanza.

4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores:

Si bien es cierto que la organización del plantel consta como un documento suelto es decir no esta dentro de ningún instrumento curricular existente en el plantel, su aplicación en la práctica es diferente por cuanto falta que cumplan cada uno asumiendo sus responsabilidades por bien

propio y de toda la entidad educativa; haciendo falta de un buen liderazgo para efectivizar la organización autentica y de calidad.

Esta dimensión tiene que ver con el estilo de funcionamiento del plantel en:

1. Los organigramas.
2. La distribución de la tarea
3. La división del trabajo
4. Los canales de comunicación formal
5. El uso del tiempo y de los espacios.

4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores:

Si nos ponemos a realizar un análisis de la dimensión administrativa del plantel investigado puedo decir que como docente que soy y laboro en el, plantel que corresponde al plantel investigado por ser la Unidad Ejecutora; es deficiente ya que por el lapso de 3 años lectivos no entregó los fondos del bono de matrículas a las instituciones primarias; teniendo serios problemas que en cierto porcentaje han sido superados con la actual administración.

Sabiendo que la dimensión administrativa se apega al cumplimiento eficiente de:

1. La planificación de las estrategias
2. Consideración de los recursos humanos y financieros
3. El control de las acciones propiciadas
4. El manejo de la información

4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores.

La dimensión comunitaria va encaminada a la actividad social o de convivencia entre todos los actores institucionales, demandando exigencias y solución de problemas con relación al contexto institucional.

Esta dimensión comunitaria y valores lo puedo encontrar en el Código de Convivencia del plantel investigado en donde consta como un acuerdo de compromiso ***“mejorar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa mediante charlas y convivencias”***

La convivencia es el vivir mejor pensando en el otro como si fuera yo mismo y es allí la importancia de la práctica de un buen liderazgo apoyado en una auténtica gestión, pensando en el bienestar de todos.

El rol del directivo es clave y se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer" con bases sólidas en el "ser".

Análisis FODA:

La matriz FODA del plantel investigado fue analizada en el P.E.I, página 55; misma que si bien anota unas muy buenas fortalezas; pero, no acepta las debilidades evidentes como la carencia de los instrumentos curriculares en el plantel; la deficiencia en la práctica de valores y otras más que en base al análisis me permito manifestar que en cuanto a:

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades:

Sabemos que las fortalezas y debilidades son factores internos propios de la institución en donde las primeras deben ser las mejores y las más relevantes catalogadas como el punto positivo del plantel; en tanto que, las segundas son el otro extremo, o sea el punto negativo que necesita ser mejorado en todo sentido y ámbito laboral.

Analizando las fortalezas y debilidades primeramente revisé la matriz de priorización de las mismas presentes en el PEI de la institución en donde le ubican primero **al personal docente capacitado** y si tienen como fortaleza las relaciones interpersonales es que falta la práctica de relaciones interpersonales profesionales es decir intercambiar información en aras de mejorar la situación institucional; habiendo que potenciar las fortalezas en cuanto a que existen un grado de responsabilidad en asistir a reuniones citadas; es más el plantel cuenta con docentes de experiencia, pues muchas de las veces la experiencia es sinónimo de trabajo permanente mas no de edad cronológica; que a veces confundimos, la experiencia la vamos adquiriendo a diario en el trabajo tesonero y entregado.

En cuanto las a debilidades priorizadas tienen la **deficiencia en valores**; que sería ya un posible proyecto de intervención en el plantel investigado; como también la escasa participación de los padres de familia frente a la institución; además la eficiencia en lecto-escritura y razonamiento matemático; como se pudo observar esta matriz de debilidades son elaboradas hace años ya que el plantel en la actualidad y desde hace unos dos años, ya cuenta con laboratorio y salón de usos múltiples detectando así que no hay esa preocupación por actualizar documentos importantes de la institución.

Es papable que como no cuentan con instrumentos curriculares propios de la institución siendo responsabilidad de directivos y docentes no lo

colocan ni como fortaleza, ni tampoco como debilidad, quedando algo tan importante fuera del contexto educativo.

1. Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades y amenazas son factores externos que de una u otra manera influyen en el normal desarrollo de la institución; siendo las primeras las cuales deben ser aprovechadas una vez analizadas porque no todo lo que brindan puede ser útil ni provechoso para el plantel en tanto que las amenazas deben ser controladas a tiempo para evitar daños posteriores a la institución.

En base al análisis de las oportunidades y amenazas puedo manifestar que frente a las primeras en donde constan los padres de familia le veo incorrecto por cuanto ellos son parte de la institución como elementos internos de la misma entonces mal pueden convertirse en oportunidades para el plantel y es más los directivos y docentes los catalogan a los padres de familia como que presentan escasa participación frente a la institución, contradiciéndose en lo que plantean.

En cuanto a las amenazas marcan según su priorización como amenazas fuertes de alto impacto la migración y la desintegración familiar; si miramos con profundidad sabemos a ciencia cierta que tanto la migración interna como la externa acarrea un sinnúmero de consecuencias que afectan a los más ingenuos e inocentes “los estudiantes”; como también sabido es que no podemos detener la migración, pues la misma Constitución permite la movilidad humana, es hora de que los directivos y docentes inicien proyectos de intervención aprovechando al personal docente capacitado con que cuentan en sus fortalezas para aliviar en algo las terribles secuelas que dejan este tipo de amenazas que no sólo es de nuestro cantón, ni país, es a nivel mundial.

2. Matriz FODA:

En base a la observación realizada en las diversas conversaciones y varias visitas realizadas al plantel como también basada en el análisis de documentos curriculares he podido realizar la matriz FODA de la siguiente manera:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Directivos con predisposición de superación y cambio. 2. Docentes con título profesional. 3. Buen número de estudiantes. 4. Laboratorio de informática 5. Taller de mecánica. 6. Infraestructura adecuada 7. Espacios de recreación 8. Servicio de Internet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de instrumentos Curriculares. 2. Ausencia de proyectos de intervención educativa. 3. Deficiente administración de los directivos. 4. Conformismo absoluto y quemimportismo de directivos y docentes. 5. Ausencia de equipos de trabajo cooperativo (trabajo individual) 6. Deficiente práctica de valores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación por parte de funcionarios del Ministerio. 2. Buenas relaciones con autoridades gubernamentales cantonales y provinciales. 3. Asesoramiento técnico administrativo por parte de la Coordinación Zonal. 4. Plan de mejora por parte de la estudiante de la UTPL. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La migración, y el ingreso de divisas para trasladar a otras ciudades a realizar estudios. 2. Población flotante 3. Desconfianza de los moradores del cantón de educar a sus hijos en este plantel y salen al vecino cantón Azogues. 4. Desprestigio del Plantel frente a la sociedad.

La matriz FODA, es un instrumento de mucha importancia en el momento de realizar un análisis institucional, por cuanto me permitió reflejar en ella la realidad del plantel investigado, es decir tal y cual es, basada en sustentos como evidencias, más no una mera presentación de escritos por llenar un esquema o matriz, descartando un verdadero análisis que me llevará a realizar una propuesta factible, realizable y ejecutable para prestigio del plantel y mejora en común.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS:

Para llegar exitosamente a establecer resultados de la investigación, he realizado la tabulación de las encuestas aplicadas a: Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de familia en relación a cada pregunta, así como también los resultados tienen que ver con las entrevistas efectuadas a lo Directivos del Plantel

4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS:

El Colegio Técnico “Vicente Anda Aguirre”, es una institución de carácter fiscal, ubicada en el Cantón Déleg tierra de Luis Cordero “El Grande”, a 16 Km de la capital cañareña (Azogues), viene prestando sus servicios educativos por más de 60 años a la juventud delegnense.

TABLA Nº 6
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS
DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0,0
b. Coordinadores de área	4	66
c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	1	17
e. No contestan	0	0,0

Interpretación:

La organización es la clave para un trabajo colaborativo y en equipo en donde todos trabajan por un mismo objetivo, el de brindar lo mejor para el adelanto del centro educativo; más un 66% de la muestra investigada afirman que la organización de los equipos de trabajo en el plantel está a

cargo de los coordinadores o jefes de área, lo que restringe el trabajo y por ende genera una baja calidad de la organización como tal.

TABLA Nº 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA
MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Interpretación:

Toda organización está integrada básicamente por personas que aprovechan la sinergia de cada uno para trabajar coordinadamente; en donde los resultados serán la calidad y la efectividad, mismos que determinarán la ubicación frente a otras organizaciones; más, los directivos de la institución investigada en forma equitativa de un 50% consideran que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución y por los resultados obtenidos en la institución; considerando que cantidad no es sinónimo de calidad.

TABLA N° 8
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA
INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	0	0
b. No	6	100
TOTAL	6	100

Interpretación:

Un manual de normas constituye un referente legal de la institución en donde queda plasmada las actividades, tareas y compromisos que cada docente debe asumir con responsabilidad; más un 100% de los directivos afirman que no cuentan con el manual de normas, lo que deja ver con claridad la falta de una gestión administrativa eficiente.

TABLA N°9
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO
EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	0	00
b. Rector	1	17
c. Consejo Directivo	5	83
TOTAL	6	100

Interpretación:

Considerando que el clima del respeto es el contexto en valores que se vive o siente en la organización ligado directamente con el grado de motivación que tienen cada miembro, esto permite llegar a consensos acertados en la toma de decisiones, lo que un 83% de directivos investigados manifiestan que lo realiza el Consejo Directivo.

TABLA N° 10
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES
PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
TOTAL	6	100

Interpretación:

Conociendo que *la toma de decisiones es un proceso que inicia cuando se analiza un problema o conflicto y termina cuando se ha escogido una alternativa* (Huber, 1989 (reimp 2011)) la delegación sería de gran responsabilidad para el directivo por cuanto su intervención es determinante como mediador en la solución de conflictos; más se puede ver que hay una contradicción entre los directivos encuestados en lo que tiene que ver en la toma de decisiones para la resolución de conflictos ya que el 50% afirman que se delega y otro 50% niega que se delegan para la toma de decisiones en la resolución de problemas, creando un ambiente de desconfianza en la institución.

TABLA N° 11
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL
CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	2	33	4	67	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50	0	0
D	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33	4	67	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33	4	67	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	4	67	0	0

Interpretación:

Basada en que la administración va de la mano con el liderazgo y valores que determinan el equilibrio institucional y que *los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes*. (Lepeley, 2001) se debe dar importancia a los factores internos del plantel y a su desarrollo; lo que se puede ver con claridad que la administración y el liderazgo en la institución investigada en su mayoría se promueve a veces; ya que en las diferentes alternativas presentadas los porcentajes van desde el 50% hacia arriba, creando un ambiente laboral inestable.

TABLA N° 12
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN
PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	17	5	83	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	5	83	0	0
C	Se adquieren a partir de las experiencias	3	50	3	50	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33	3	50	1	17
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	50	2	33	1	17

Interpretación:

Al hablar de habilidades puedo asociar con las características de la Teoría Y de de McGregor con la habilidad de la comunicación y flexibilidad como elementos del liderazgo de calidad que ayudan a dirigir una institución eficientemente; más los directivos en su mayoría correspondiendo al 83% afirman que las habilidades de liderazgo son innatas y que se logran estudiando teorías sobre liderazgo; y, en un porcentaje medio 50% manifiestan que se adquieren a partir de la experiencia y realizando estudios de gerencia, pues sólo la práctica y mejoramiento constante nos ayuda a enmendar errores.

TABLA N°13
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	3	50	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	5	83	1	17
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	0	00
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	33	3	50	1	17

Interpretación:

La promoción está determinada por la calidad que se maneja en las instituciones por cuanto el desempeño y progreso institucional u organizacional está en manos de cada integrante de la Comunidad Educativa como un todo único, más en la institución educativa investigada la mejora del desempeño y progreso está ubicado en porcentajes sobre el 50% relacionado con a veces es decir, un término medio en cuanto al uso de información; a tratar de mantener estudiantes; de mejorar los mecanismos de control y de crear ambientes agradables de trabajo, presentando un quemimportismo por el adelanto de la institución a la que se deben cada integrante.

TABLA N° 14
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	83	1	17	0	0
B	De Gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	4	67	2	33	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50	3	50	0	0
E	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Interpretación:

Toda organización educativa está integrada básicamente por directivos que son los responsables de la administración del plantel, mismos que coordinan con personal docente, administrativo y de servicio, a más de dirigir a estudiantes y padres de familia que son los mejores clientes de la educación; en lo que tiene que ver con los organismos que integran la institución investigada en cuanto a **dirección** el 83% afirman que siempre lo promueve el Rector en nuestro caso; En cuanto a **gestión** el 66% de los encuestados manifiestan que siempre lo realiza el secretario, subdirector o comisión económica; la de **coordinación** y **técnica** esta compartida en iguales porcentajes entre siempre y a veces que lo promueven los jefes de áreas en nuestro caso y, los equipos de docentes respectivamente; existiendo en el plantel los organismos que desempeñan funciones a medias.

TABLA N° 15
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO,
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.	4	67	2	33	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33	4	67	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	33	4	67	0	0

Interpretación:

Las actividades son responsabilidades que cada quien debe asumirlas bajo compromiso y realizarlas pensando en el bien común institucional en cuanto a evaluaciones, a mantener un clima agradable y de calidad para el trabajo, sabiendo que el clima organizacional está íntimamente relacionado *con el grado de motivación de sus integrantes*, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) en relación a lo que promueve la institución dentro de los equipos educativo, didáctico y junta de profesores, según la tabulación un 67% de encuestados siempre realizan evaluaciones y seguimiento al grupo de estudiantes; así mismo un 67% a veces realizan actividades que mejoran el clima de convivencia; en tanto que en porcentajes divididos equitativamente entre siempre y a veces tratan coordinadamente los conflictos internos; y, un 67% a veces

coordinan actividades relacionadas con el proceso educativo de los estudiantes; ubicándose en la mayoría de las acciones en un término medio que afecta el equilibrio institucional.

TABLA N° 16
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50	3	50
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83	1	17
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83	1	17
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	00
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	67	2	33
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	00	00
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	83	1	17
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	67	2	33
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33	4	67
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	67	2	33

Interpretación:

Para efectivizar las acciones de los departamentos didácticos que lo realizan los directivos de área con su respectivo equipo de docentes y con la coordinación del Vicerrector en el nivel de bachillerato es importante

que plasmen sus acciones en un plan (POA, PEI, PTEI), programa o cronograma de actividades de modo que vayan cumpliendo con lo propuesto considerando que la planificación es la clave del éxito; en cuanto a la tabulación de datos de la tabla 16 me permite detectar que en un 100% los departamentos de la institución actualizan su metodología y colaboran en la solución de conflictos (departamento de orientación); frente a la primera en donde hay una contradicción de organizar las enseñanzas de cada materia; cuando en el literal “j” baja el porcentaje a un 67% que mantienen actualizada la metodología en los departamentos; además un 83% de los encuestados presentan propuestas; elaboran la programación didáctica y realizan memorias en donde se valora su desarrollo y lo dan a conocer al equipo directivo; dejando claro que no hay plena sinceridad en cuanto a las respuestas dadas por existir incoherencias en las mismas, quedando claro que en la institución no hay una auténtica organización.

TABLA N° 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

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

Interpretación:

Considerando a la gestión pedagógica como el eje central del proceso educativo que articula acertadamente las acciones o prácticas educativas puedo manifestar que un 67% los encuestados manifiestan que en la institución no hay gestión pedagógica interna que luego se expanda hacia

el contorno; es decir, la labor del docente está lejos de lo que en verdad debe ser su accionar en la enseñanza significativa, funcional y duradera que trascienda hacia la sociedad cambiante en la que se desenvuelven nuestros educandos de hoy.

TABLA N° 18
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Sí		No	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos.	2	33	4	67
B	Plan estratégico	4	67	2	33
C	Plan operativo anual	6	00	00	100
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	3	50	3	50

Interpretación:

El material de planificación educativa son todos sustentos en donde se basa el educador para impartir sus prácticas educativas de manera eficiente y de calidad; más la institución investigada expresa en un 67% que no realizan la reingeniería de procesos sabiendo que ésta es *una metodología para la optimización institucional que rediseña sistemas o procesos para mejorar su calidad*, (Quintina, 2006); mientras que un 67% de investigados afirman tener un plan estratégico, mismo que nunca presentaron para la investigación, más contaban con el PI incompleto; en tanto que un 100% niegan absolutamente tener un plan operativo anual que les guíe en sus actividades docentes; finalmente en porcentajes divididos equitativamente entre si y no afirman y niegan tener proyectos dirigidos a directivos y docentes; lo que me permite ver el poco interés de la institución educativa en contar con planificaciones que evidencien su trabajo en bien de la educación.

4.2.2. De los Profesores:

TABLA Nº 19
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	55	7	35	2	10
2. El liderazgo en la unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	7	35	13	65	00	00
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representante, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	10	50	8	40	2	10
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva en donde se integran docentes- estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	55	9	45	00	00
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	35	10	50	3	15
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje	7	35	13	65	0	00
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	60	7	35	1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	25	10	50	5	25
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	10	50	8	40

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	3	15	9	45	8	40
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	6	30	12	60	2	10
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	4	20	1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	30	12	60	2	10
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	6	30	12	60	2	10
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	9	45	3	15
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	40	12	60	0	00

Interpretación:

Al ser los docentes parte fundamental del centro educativo pues su rol debe ser compartido, confiable y de calidad a lo que el 55% de los investigados afirman que siempre el docente líder debe ser una persona que posea actitud y habilidades para cuestionar y promover a la investigación respaldando así un trabajo en equipo; el docente por su función debe ser un verdadero líder que contagie a quienes le rodean su sinergia positiva, pus un 65% de los docentes indican que la institución a veces promueve un liderazgo encaminado hacia el cambio y la innovación, lo que deja ver la falta de trabajo motivado.

La gerencia educativa requiere de una administración acertada y participativa por ser considerada como el núcleo de una comunidad de aprendizaje, más la institución investigada en término medio 50% dice promover siempre la administración con los actores inmersos en la educación; así mismo en un 50% indican que hay resistencia de los padres de familia y docentes cuando se presentan cambios en la metodología de enseñanza y que los docentes se sienten aislados del

grupo de compañeros; cuando los padres de familia y docentes son los más apegados a buscar cambios continuos en las formas de impartir conocimientos a los estudiantes haciendo entenderles que el cambio es el factor común de la educación actual; es claro ver también que un 65% de investigados demuestran que **a veces** se trabaja en equipo para la toma de decisiones, aclarando con esto que en la institución no hay interés y motivación por generar aprendizajes compartidos y colaborativos que incitan al trabajo en equipo.

Los valores no pueden ser aislados del proceso educativo, más bien es allí en donde se fortalecen o potencian en búsqueda de la formación integral del estudiante como ser humano, en tanto que los docentes investigados en un 60% manifiesta que **siempre** son considerados los valores como ejes transversales en el proceso educativo, a diferencia que un 60% igualmente manifiesta que los valores no son relevantes en las decisiones de directivos y docentes, sabiendo que los valores se asocian con *aprecio, calidad, estima, interés y preferencia*. (Garza, Educación en Valores, 2002)

El trabajo en equipo genera acuerdos comunes y como en el establecimiento no existe un trabajo en equipo difícilmente habrán consensos acertados y es así que entre el 40% y 45% correspondiendo a **nunca** y **a veces** se presentan desacuerdos con el directivo; a demás un 60% de docentes manifiestan que **a veces** admiran la gestión y liderazgo de las autoridades; en tanto que, un 75% de investigados afirman que **siempre** se sienten comprometidos con los directivos en las decisiones tomadas haciéndolo por compromiso más no porque se sienten motivados a trabajar conjuntamente, ahí la importancia de la motivación y la existencia de un buen clima laboral; detectando también que un 60% manifiesta que **a veces** los directivos se relacionan con los departamentos de áreas académicas y administrativas financieras, lugares que deben trabajar en equipo bajo la coordinación del directivo como cabeza institucional; mas, entre **siempre** y **a veces** 40% y 45%

respectivamente indican que se realizan actividades de integración entre los miembros de la comunidad educativa, actividades que permiten y facilitan la integración y su liman asperezas entre los integrantes de la institución fortaleciendo así la unión y el compañerismo.

Los docentes investigados dejan ver claramente que en la institución hay falencias que deben ser mejoradas por el bienestar y prestigio institucional.

4.2.3. De los Estudiantes:

TABLA 20
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES:

DECLARACIONES	C.A		A		D		C.D	
	f	%	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	00	7	35	0	00	13	65
2. Las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes.	19	95	1	5	0	00	0	00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	80	4	20	0	00	0	00
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas tareas en la clase.	0	00	12	60	8	40	0	00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	14	70	6	30	0	00	0	00
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	00	4	20	0	00	16	80
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las	0	00	3	15	0	00	17	85

desarrollen.								
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	0	00	1	5	3	15	16	80
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	16	80	0	00	0	00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	0	00	0	00	5	25	15	75
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	15	75	4	20	1	5	0	00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	0	00	0	00	5	25	15	75
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	0	00	6	30	12	60	2	10
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65	6	30	1	5	0	00

Interpretación:

Los alumnos son los clientes directos de la educación, porque reciben el beneficio inmediato de los servicios educacionales. (Lepeley, 2001), con este referente y según la tabulación de datos relacionados a la encuesta aplicada a la muestra (20 estudiantes) de la población estudiantil del Colegio investigado; me permito realizar la siguiente interpretación en relación a cada ítem planteado; en donde el 65% y 85% de estudiantes están **completamente en desacuerdo** en cuanto a que el rector considera opiniones de dicentes y docentes, como tampoco la metodología utilizada es variada e innovadora respectivamente, a sabiendas que como directivo el escuchar a los estudiantes es clave para tomar decisiones en bien común y la educación tiene como factor común

el *cambio*, mismo que debe ser constante en aplicar metodologías acordes a las necesidades e intereses de los estudiantes; a demás un 95% de estudiantes están **completamente de acuerdo** que las autoridades hablan mucho y que jamás saben escuchar, grave error de las autoridades y que no reconocen ni mucho peor lo rectifican.

Liderazgo sinónimo de calidad y *centro motor de cualquier organización*, (Lepeley, 2001), sin embargo un 80% manifiestan con claridad estar **completamente de acuerdo** que en la institución se practica un liderazgo conductual; así como un 60% de investigados expresan que están de **acuerdo** que rara vez se llevan a cabo nuevas tareas, que involucren a todos a un trabajo colaborativo.

En el campo educativo las diferencias individuales juegan un papel importantes y respetarlas es la labor y deber del docente, más el 70% de estudiantes investigados dicen están **completamente en desacuerdo** en que se espera que todos hagan el mismo trabajo, por cuanto cada a quien es un mundo diferente y no poseen las mismas capacidades, habilidades y destrezas.

La motivación está relacionada con el sistema de cognición, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) ante lo que un 80% de estudiantes manifiestan que los docentes no motivan en las clases ni mucho pero utilizan frases motivadoras, indicando con esto que las clases son “*frías*” y un tanto “*tradicionales*” en donde el estudiante no va a responder eficientemente por cuanto no hay el interés y motivación constante; a demás un 80% expresan que los docentes no se interesan por lo problemas de los estudiantes y un 75% indican que no tienen espacios de opinión, es lógico que pase esto por cuanto si no hay respeto por las diferencias individuales, docentes motivados, entonces no podrán interesarse por sus estudiantes, pues nadie da lo que no tiene; entonces es claro que el docente en forma individual tome decisiones en el aula y

así lo manifiestan un 75% de estudiantes investigados, quienes también en un 65% están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y ahí cabe la frase célebre “*el maestro es el espejo en donde se mira el estudiante*” y “*se predica con el ejemplo*”. Cabe recalcar que *la educación en valores es un replanteamiento, cuya finalidad esencial es humanizar la educación.* (Garza, Educación en Valores, 2002)

4.2.4. De los padres de familia:

TABLA 21
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	F	%
1. Como miembro del comité de padres de familia es convocado a reuniones para la toma de decisiones conjuntamente con directivos y docentes del Plantel.	4	27	5	33	6	40
2. Cuentan con usted para la elaboración del PEI, Manual de Convivencia y otros legales documentos de la institución.	0	00	5	33	10	67
3. Los directivos y docentes les hacen conocer su rol como padre de familia o representante de los estudiantes frente a la institución y representados.	0	00	6	40	9	60
4. Es usted escuchado por los directivos y docentes, cuando acude a dar sus puntos de vista u opiniones relacionadas con diferentes situaciones vividas en el plantel.	0	00	13	87	2	13
5. La labor administrativa del plantel, está apegada a las necesidades legales del mismo, previa aceptación de todos sus miembros.	7	47	6	40	2	13
6. Existe entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia un verdadero liderazgo de convivencia positiva.	2	13	4	27	9	60

7. Las reuniones, convivencias y otras actividades son programadas y llevadas a cabo sin dificultades.	0	00	4	27	11	73
8. Los valores inculcados en su hogar, son fortalecidos en el plantel educativo.	3	20	9	60	3	20
9. Usted como padre de familia y veedor del cumplimiento responsable de la institución, se siente motivado a colaborar desinteresadamente por el bien del plantel.	0	00	12	80	3	20
10. Siente usted, que los directivos y docentes se interesan por el mejoramiento tanto comportamental como académico de sus representados.	0	00	13	87	2	13

INTERPRETACIÓN:

El padre de familia constituye el representante legal del cliente directo de la educación, como es el estudiante; en tanto que el padre de familia o representante es también nuestro cliente y como tal se le debe dar la mejor atención y un trato adecuado de modo que su presencia en el plantel sea una fortaleza; ante esto la muestra investigada (15 padres de familia), manifiestan en un 40% que **nunca** son tomados en cuenta en la toma de decisiones institucional, lo que deja ver que no son considerados como parte integradora de la institución; lo dicho se concreta en que un 67% manifiestan que **nunca** son partícipes de las planificaciones reglamentarias del Colegio, lo que se relaciona con los directivos y docentes en lo que va a la inexistencia de documentos curriculares en la institución; mientras que un 60% de padres de familia encuestados indican que **nunca** les informaron sobre cuál es su rol frente a la institución y que no se ve presente un liderazgo entre los actores de la educación, sabiendo que *“la comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra”*, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) lo que en el plantel está ausente.

El arte de escuchar es una macrodestreza del Área de lengua y Literatura que actualmente el Currículo pretende fortalecer , más un 87% de padres de familia investigados expresan que **a veces** son escuchados por directivos y docentes, detectándose entonces que la dirección del plantel no va por el camino correcto; y, como no comunican, no escuchan a los clientes de la educación entonces es claro lo que expresa el 73% de padres de familia al decir que **nunca** los programas son llevados sin que se observe dificultades, debido a que la *comunicación y trabajo en equipo está ausente*, al no existir comunicación de calidad sabiendo que los *educadores somos seres de comunicación* (Prieto, 2004), el trabajo se vuelve individualizado y por ende desaparecen los valores de solidaridad, compañerismo entre otros y eso lo evidencian el 60% de encuestados quienes determinan que **a veces** los valores por ellos inculcados en el hogar, son fortalecidos en el plantel.

Definitivamente sin motivación no hay acción es decir participación voluntaria y comprometida y esto se refleja en que un 80% de padres de familia expresan que **a veces** se sienten motivados a colaborar con el plantel, siendo importante el contar con un padre de familia activo y entregado al plantel en donde se educa su representado; y para finalizar, un 87% manifiesta que **a veces** los directivos y docentes se preocupan por la formación académica y comportamental de los representados, dando a entender que el quemimportismo y conformismo está presente en todos los directivos y docentes frente a la calidad de la educación que imparten y se refleja en los desempeños de los estudiantes.

4.2.5. De la entrevista a Directivos:

Matriz 2

Nº	PREGUNTA	Respuesta Positiva.	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted?	Al plantear la pregunta los directivos entrevistados		La respuesta que resulta débil referente a esta	

	¿En qué se diferencia de la información?	manifiestan que: “ <i>la comunicación es transmitir ideas, pensamientos usando un conjunto de técnicas</i> ”, y la diferencia con información , según los entrevistados radica en que <i>comunicar es llegar a la persona y que informar es dar a conocer noticias, leyes, normas, etc de una manera superficial.</i>	4	pregunta en la entrevista es cuando manifestaron los entrevistados que: “ <i>comunicar es informar y por ende se relacionan por cuanto son sinónimos</i> ”,	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual y reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	En cuanto a esta pregunta los entrevistados manifiestan que el centro educativo cuenta con el reglamento interno y código de convivencia en donde constan las funciones que tienen que cumplir cada docente como líder del establecimiento educativo; mas, que contemplan algo específico sobre el rol de liderazgo mismo, eso no constan en nuestros documentos.	2	Con dolor y tristeza manifestaban algunos entrevistados frente a esta pregunta porque simplemente la institución no cuenta con ningún reglamento que contemple tareas de liderazgo específicas a cumplir todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Los directivos, manifestaron que frente a los conflictos suscitados en el plantel, como en todos por cuanto decir que no hay situaciones conflictivas sería una garrafal mentira, entonces lo que primero hacen o harían es <i>invitar al involucrado al diálogo</i> , en donde se pueda aclarar la situación y	4	Los directivos entrevistados manifiestan con claridad que los encargos de las autoridades del plantel conlleva a que el irrespeto hacia tal o cual dignidad esté presente y no permita avanzar el trabajo en forma armónica en el	2

		<p>poder llegar a la búsqueda de la mejor solución sin lastimar ni herir a nadie, aunque a veces se torna difícil <i>mediar</i> con los docentes por su carácter temperamental. A demás manifestaron que actuarían con el máximo del cuidado para evitar agrandar el problema</p>		<p>plantel, con el eslogan de que <i>solo encargado no más es</i>; hace que la mentalidad de los compañeros tenga otro rumbo.</p>	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<p>Ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mediador ➤ Honesto ➤ Responsable ➤ Predicar con el ejemplo. 	5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener título docente ➤ Ser autoridad. 	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<p>Ante esta pregunta quizá le puedo ver como positivo en medio de todo lo que manifestaron que el tipo de liderazgo marcado en el establecimiento como tal no existe, más bien hay compañerismo</p>	2	<p>Como débil de esta pregunta puedo manifestar como entrevistadora, la duda de responder de los directivos primeramente y luego la forma de expresarse en cuanto a <i>creo</i> que existe un liderazgo <i>democrático; mas bien el liderazgo es individual</i>; entonces la institución no tiene identificado un tipo de liderazgo para sus prácticas y convivencias diarias.</p>	4
6	¿Cuáles son los valores	Escuchando las entrevistas realizadas		➤ Decir que buscan	

	institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	pude extraer los siguientes valores que busca desarrollar la institución como son: ➤ Honestidad ➤ Responsabilidad ➤ Respeto ➤ Igualdad de género ➤ Amor ➤ Lealtad ➤ Veracidad ➤	5	desarrollar todos, cuando en realidad no pudieron enumerarlos. ➤ La esperanza lo coloco como débil por cuanto la esperanza no es valor sino virtud que posee una persona.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	➤ El respeto del estudiante hacia el docente y viceversa	5	➤ La amistad ➤ El compañerismo.	1
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	Los entrevistados expresaron que la presencia de antivalores en la institución no ha sido detectada, podrá existir pero no han tenido conocimiento.	2	Otros directivos entrevistados expresaron que hay presencia de irrespeto y de irresponsabilidad.	4

Matriz de Problemáticas:

Luego de un profundo análisis sobre el diagnóstico y los resultados obtenidos de la encuestas aplicadas a los actores de la educación y de las entrevistas a directivos del plantel, sumando a esto la observación minuciosa que he realizado al establecimiento durante mis visitas puedo establecer como problemas detectados en espera de soluciones acertadas los siguientes que a continuación se detallan en la tabla presentada.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p>1º Deficiente práctica de gestión, liderazgo y valores de los directivos en el campo educativo y en su accionar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco interés que presentan los directivos en relación a sus funciones y roles, evitando asumir compromisos. ➤ Desmotivación de los directivos por auto capacitarse en relación a sus funciones. ➤ Confían a ciegas a que otros den haciendo o cumpliendo sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiente administración del plantel y comunidad educativa en general. ➤ Ambiente laboral desfavorable. ➤ Formación de grupos o aislamiento de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. ➤ Genera un trabajo individualizado ➤ Afecta el prestigio del plantel y la calidad de la educación misma. ➤ Desconocer la realidad de todo el plantel como único. ➤ No poder realizar la rendición de cuentas como representante legal de la institución.
<p>2º Aceptar dignidades (directivos) y no asumirlas con la debida responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solo quieren ser de nombre y no de acciones. ➤ Se sienten incompetentes a enfrentar duras realidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perder el poder de convencimiento y autoridad administrativa como tal. ➤ Que la nominación de directivo es figurativa. ➤ Provoca un desequilibrio o inestabilidad institucional. ➤ Genera conflictos internos que repercuten externamente. ➤ Pierden la credibilidad y confianza de los mejores clientes de la educación (estudiantes y padres de familia).

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Han asumido por encargos y no le dan el mismo valor que asumir por nombramiento, previo un concurso de oposición y méritos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Provoca inconformidad entre los miembros de la Comunidad Educativa. ➤ Crear resentimientos entre directivos y docentes.
<p>3º Conformismo y quemimportismo de directivos y docentes frente a la institución como tal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quizá optó por una carrera o profesión equivocada. ➤ El sueldo y horarios de trabajo no son compensados equitativamente. ➤ Nunca ha habido una evaluación y seguimiento al desempeño administrativo y docente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frustración profesional y personal. ➤ Inconformidad en el cargo o función. ➤ Desempeño administrativo a medias. ➤ Inconformidad, insatisfacción y baja autoestima. ➤ Continuismo y comodismo en los directivos y docentes. ➤ Baja calidad de la educación o mala imagen del plantel educativo.

5. DISCUSIÓN:

La gestión, liderazgo y valores constituye en este presente trabajo, el triángulo del éxito organizacional por cuanto me permito relacionar los resultados de mayor impacto tabulados en las diferentes tablas estadísticas a la luz de la información o marco teórico tomado previo un análisis minucioso para la presente investigación.

Es alarmante ver como la teoría tratada por diferentes autores en donde se escriben verdaderos y valiosos textos informativos se contraponen con la realidad misma; cuando se realiza la investigación de campo en donde la acción en la aplicación de varios instrumentos nos dejan ver la dura y cruda realidad que viven nuestros establecimientos educativos y muy en especial el elegido por mi persona para investigar.

Partiendo del diagnóstico en donde se realizó un análisis de los documentos curriculares existentes en el plantel de los cuales en escritos constaban textos o frases relacionadas a gestión, liderazgo y valores; lo que no ha sido llevado a la práctica y se contrapone a lo que dice Hopkins *“hacer una escuela buena, depende de cada escuela”*, en lo que va con gestión estratégica; ante lo que yo añadiría que el cambio surge desde dentro, muy dentro de la organización educativa; sabiendo que la gestión surge como respuesta a las diferentes necesidades existentes. Acogiendo lo que dice García, que la Gestión *debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo*; lo que en la institución está ausente; sabiendo que la gestión no es sólo adquirir bienes materiales sino hacer gestión de calidad dentro del aula de clases con los estudiantes, padres de familia, entre docentes y directivos en forma mancomunada que permita mejorar la administración del plantel por cuanto un 67% de los directivos encuestados manifiestan que la organización de los equipos de trabajo está a cargo del Consejo Directivo;

mientras que un 50% de docentes investigados expresan que a veces hay resistencia entre directivos y compañeros provocando la desintegración y desacuerdos en el plantel; sumando a esto el 65% de estudiantes y 40% de padres de familia quienes expresan con claridad que el directivo no considera opiniones de docentes ni de estudiantes y que los padres de familia no son convocados a reuniones para la toma de decisiones y a lo que invita el concepto de Gestión Educativa propuesta por **García** cuando dice “*que se debe tender a logros de objetivos... fomentando un modelo de país ético, solidario y participativo*”. Además la Gestión Directiva “*constituye una articulación entre todos los componentes... dando cumplimiento a la misión educativa*”. Invitando así a trabajar en equipo y no sólo en un determinado grupo.

El tamaño de una organización o institución se mide por la capacidad de sus miembros en cuanto a la administración misma; más no como piensa el 50% de los directivos investigados que el tamaño de la institución se mide por el número de miembros y resultados obtenidos; la segunda opción es un tanto razonada, mas la primera no, por cuanto la cantidad no quiere decir calidad en este caso de que sirve un gran número de docentes en la institución investigada si no hay esa predisposición y apoyo para sacar adelante y hacerla grande a la institución por su calidad humana, profesional y académica, que eso sería la opción más acertada en estos momentos de crisis institucional; la gestión educativa apunte a tres dimensiones como lo contiene el gráfico N° 1 involucrando como un todo a la institución dentro de *Gestión en proyectos, gestión del aprendizaje y gestión administrativa*.

Al momento de decidir por un si o un no, tenemos que meditar muy a fondo y razonar sobre lo importante que es cumplir con nuestras responsabilidades y más aun cuando son documentos que reflejen la imagen del plantel, ya que el 100% de directivos investigados manifestaron no tener un manual de normas, al inicio estaban confundiendo con el Reglamento Interno que es otra cosa que se ampara

en leyes, en tanto que un manual de normas está elaborado con acuerdo mutuos y comunes.

Se sabe que la toma de decisiones en forma individual lleva en muchas veces a tomar decisiones apresuradas y sin calidad o sea erróneas; tomando al Consejo Directivo del plantel investigado y como lo expresan el 83% de directivos que son quienes toman las decisiones en el plantel; se le puede considerar como un grupo de decisiones que queriendo aumentar la efectividad, quizá en el plantel investigado perdieron tiempo o la información recogida para buscar soluciones para la toma de decisiones fue muy pobre, porque de suceder lo contrario otros resultados hubiera obtenido en la investigación realizada, ya que una de las ventajas de utilizar grupos de decisión es que en grupo se podría tomar mejores decisiones incluyendo al directivo en el grupo; en tanto que un 75% de docentes investigados manifiestan que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el directivo; y un 60% de los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de los directivos dentro de áreas académicas y financieras, mas un 75% de estudiantes expresan que las decisiones en el aula son tomadas por el docente y aún más un 87% de padres de familia manifiestan que a veces son escuchados por directivos y docentes; frente a esto, el liderazgo educacional o pedagógico busca *animar, orientar, regular procesos para llegar a un trabajo colaborativo y de equipo*; sin olvidar que el liderazgo va de la mano con la gestión y valores; también el liderazgo transformacional invita a *provocar cambios... que genere compromiso y adhesión*, en donde la capacidad de comunicación sea de calidad bajo el marco del respeto a la opinión ajena.

El directivo considerado como el gerente de la educación, y es quien debe decidir si delegar o no funciones, por cuanto es una tarea muy difícil y delicada así lo demuestran los investigados cuando manifiestan equitativamente en un 50% que si delega y el otro 50% que no delega, presentándose una contradicción entre ellos, llevándome a pensar que no

hay comunicación entre directivos o que sólo se delegan entre los más allegados, teniendo claras evidencias de la mala administración del departamento de Colecturía en donde las anomalías vienen arrastrándose de años atrás con la no entrega de recursos económicos a las escuelas que forman parte de la Unidad Ejecutora que constituye el colegio, lo que me lleva a interpretar la ausencia casi total de una administración acertada, confirmando con el 47% de padres de familia que ven que la labor administrativa está apegada a las necesidades del plantel mas no a los que formamos parte de este plantel como Unidad Ejecutora; frente a todo esto lo que expresa la Gestión Estratégica es poner en juego *estrategias* acompañadas de *competencia y calidad* y además el Instituto Internacional de Planeación Educativa de la UNESCO expresa que la Gestión Estratégica es *vista como un conjunto de procesos ... integrados horizontalmente y verticalmente ... para cumplir mandatos sociales*, entendiéndose entonces que si bien la gestión es interna en el plantel tiene sus implicaciones hacia fuera o sea pensar siempre que debe hacer tal o cual cosa en beneficio de la sociedad en general. Me fundamento también con lo que se expresa en la gestión directiva la importancia de articular entre todos componentes de la institución; al mismo tiempo *Justa Ezpeleta* manifiesta que la gestión pedagógica es *el proceso de transformación... de la actividad escolar*. Siendo algo certero frente al 67% de investigadores que expresan que a veces se promueve excelencia académica, práctica de valores y participación de los padres de familia, y un 80% de estudiantes quienes están completamente en desacuerdo por cuanto los docentes no motivan sus clases y esperan que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, entonces; es justo tomar en cuenta frente a esto lo que expresa Nano de Mello cuando dice que *La gestión pedagógica es el eje central del proceso educativo*, y la gestión educativa estratégica da la apertura al aprendizaje y a la innovación rompiendo viejos esquemas y centrando la atención en el configurado global de la planificación institucional,

recalcando que la planificación es parte fundamental de la buena administración en todo ámbito.

Al comparar el cuadro de diferencias entre directivo y líder según (Zaleznik, 1999), citado en el marco teórico del presente trabajo con los resultados de las encuestas puedo decir que quedan muy distantes ya que los docentes en un 60% su expresan que a veces hay liderazgo en el área académica; un 80% de estudiantes manifiestan que observan un liderazgo conductual y un 60% de padres de familia expresan no haber visto prácticas de liderazgo en el convivir institucional; ubicándole así a los actores principales en un papel protagónico solo visible más no como un verdadero líder que debe ser poniendo en práctica un liderazgo transformacional mismo que *provoca cambios... que infunde valores... asume compromisos*. A demás debe poner en práctica un liderazgo educativo pedagógico en donde realmente el docente adapta programas a la realidad e interés del educando incitándolos a la investigación y análisis crítico mediante trabajos en equipo y colaborativos en donde todos comparten y escuchan al otro. Y, finalmente un liderazgo instruccional por ser práctico y no teórico que permite las relaciones humanas y por ende infunde valores; a demás comparto y considero que en se debe construir *confianza* en toda la *organización, entorno y persona*, así lo expresa Garza en el Círculo de racionalidad de ética, y que lo considero como base para una convivencia armónica; además poniendo en práctica el *Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a convivir, y Aprender a ser*, estamos cumpliendo con lo que propone Delors para conseguir éxito en el aprendizaje.

El liderazgo en la institución investigada está muy lejos de todo lo mencionado por cuanto en encuestas, entrevistas y observaciones casi no hay presencia de un verdadero liderazgo.

Conociendo que los valores son fundamentales en el quehacer cotidiano de toda persona como persona misma y más allá como educador,

formador y orientador de personas humanas, esto se aclara con el aporte del 65% de estudiantes investigados quienes expresan estar completamente de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, verdad más grande y clara que ésta no hay, pues la frase dicha por antiguos es auténtica al decir **“hay que predicar con el ejemplo”**, nadie da lo que no tiene, pues como dice González, *Los valores son abstracciones... elaboraciones mentales para expresar cualidades propias de os seres.*

la mentalidad de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia quienes expresan en porcentajes elevados las anomalías o la realidad del plantel se puede deducir con claridad y exactitud que la capacidad de gestión, liderazgo y valores está lejana pero no imposible en la institución investigada, a que se alude en el marco teórico cuando ponemos como ejemplo a “Jesucristo”, máximo exponente del liderazgo y a la Madre Teresa de Calcuta, mujer que vivió para los demás olvidándose que ella existía; personajes que debemos imitar los docentes en nuestras prácticas de convivencia diarias, de modo que cada acto que hagamos vaya en beneficio directo del bien común.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES:

Una vez concluida con toda la responsabilidad y trabajo tesonero el proceso de investigación con miras a la mejora y elaborado el informe final con toda la capacidad y guía de los docentes de UTPL he llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES:

1. Los directivos de la institución investigada en un 100% manifiestan que no cuenta con documentos curriculares básicos del plantel, y mucho peor contar con un manual de normas como base y sustento para efectivizar el trabajo directivo en bien de la institución educativa.
2. La desorganización existente en el plantel se debe a la falta de práctica de gestión y liderazgo en el centro educativo, afirmando el 77% de directivos; el 60% de docentes y de padres de familia que a veces se evidencia su práctica.
3. Sabiendo que el trabajo en equipo es eficaz, pues éste en la institución investiga es nulo por cuanto no hay motivación, interés y predisposición desde los directivos hacia los demás integrantes de la comunidad educativa.
4. Sabiendo que los valores fortalecen la personalidad, un 60% de docentes expresan que la práctica de valores no se efectiviza eficientemente en el plantel investigado, sumando a esto el 60% de padres de familia quienes manifiestan que los valores por ellos inculcados, no son potenciados en el plantel provocando inestabilidad y un clima laboral desfavorable;.

5. Los directivos del plantel investigado desconocen el significado de gestión, liderazgo y valores que les lleve al involucramiento total de la institución como un todo.
6. Que, los directivos entrevistados en un 75% presentaron dudas sobre cómo responder la pregunta relacionada al tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado.
7. Que, los directivos y docentes no toman en cuenta las opiniones y problemas de los estudiantes ni de los padres de familia, así lo expresa el 80% de estudiantes y el 87% de padres de familia, existiendo total divorcio entre los miembros de la comunidad educativa.
8. La institución investigada vive una problemática alarmante en gestión, liderazgo y valores por falta de una comunicación de calidad, efectiva y continua.

RECOMENDACIONES:

1. Que, los directivos se capaciten sobre el cómo elaborar los documentos curriculares inexistentes en el plantel.
2. Que, realicen una reorganización de la institución educativa basados en prácticas de liderazgo y valores, provocando un involucramiento voluntario y comprometido.
3. Que, incluyan temas de práctica de valores como ejes transversales del currículo oficial y oculto, dentro y fuera el aula y plantel.
4. Que, los directivos asistan a cursos del “Si Profe”, a seminarios relacionados con temas afines a sus designaciones directivas.
5. Que, realicen proyectos o propuestas (Código de ética) dirigidas a mejorar la administración en todos sus ámbitos laborales, conociendo sus significados y trabajando en conjunto.
6. Que, inicien un cambio de actitud propia de cada integrante , rompiendo esquemas mentales abastaculizadores y dando paso al verdadero cambio institucional.
7. Que, el departamento de bienestar estudiantil elabore fichas de control y lleve un respectivo seguimiento de cada estudiante y su vida escolar, teniendo así pleno conocimiento de lo que sucede en la realidad.
8. Que, la comunicación se convierta en el común denominador entre todos los miembros de la institución por bienestar propio y del plantel como un todo único.

7. PROPUESTA DE MEJORA:

El presente plan de mejora que propongo en bien de la institución investigada, espero y estoy segura que servirá de mucho, ya que, permitirá retomar funciones, roles, y acciones valiosas que conducirá a mejorar la administración del plantel desde otras perspectivas en donde la capacitación, la dedicación, la entrega y el ingenio de cada directivo del plantel será cohesionado directamente con el trabajo en equipo y colaborativo de manera que despierte y devuelva el interés en los directivos y docentes; la confianza de estudiantes y padres de familia y por ende alcance un sitio importante en la sociedad a la que se debe y pertenece.

7.2. TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Mejoramiento de la calidad de gestión, liderazgo y valores de los directivos del Colegio “Vicente Anda Aguirre” del cantón Déleg, en el campo educativo y en su accionar durante el lectivo 2011 - 2012.

7.3. JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día en todo ámbito y más aún en el educativo está de moda el uso del término *gestión* o *administración* que antes sólo se escuchaba en empresas de ámbitos comerciales; entonces es hora de reorganizarse desde uno mismo para poder organizar acertadamente una institución, cuya dirección y rumbo está en nuestras manos; constituyendo interesante el planificar y poner a disposición de la institución investigada el presente plan de intervención en cuanto al mejoramiento de la calidad de la gestión, liderazgo y valores por cuanto el impacto que va a tener en la transformación organizacional va a ser notoria lo que devolverá la confianza, el amor, el respeto y la honra hacia el establecimiento

investigado en donde la gestión, el liderazgo y los valores serán las bases fundamentales para construir la nueva institución de ser posible hacerla **versátil**, en la cual el cambio y la transformación sean lo primordial en cada accionar de directivos y demás involucrados del proceso educativo.

Existe la necesidad imperiosa de trabajar el plan de mejora sobre el tema seleccionado por cuanto es un tema que engloba íntegramente la institución y más aún por que las falencias observadas y plasmadas en los resultados tabulados me llevan a determinar que la deficiente administración del plantel se debe al poco interés que presentan los directivos para enfrentarla y sacarla adelante; quizá les falte motivación y es más el asumir la responsabilidad y aprender a autocapacitarse para vencer obstáculos y dirigir acertadamente la institución educativa, todo esto se refleja en la carencia de documentos curriculares muy importantes y que constituyen la imagen o radiografía de la institución; como también el no saber que es un Código de Ética, da mucho que pensar y decir de la institución y sus directivos.

Sabido es que el delegar funciones es una de las prácticas del trabajo colaborativo o en equipo; pero, el delegar funciones para evadir responsabilidades significa olvidarme de quien soy y mi rol como directivo, lo que me lleva a tener un desconocimiento absoluto de la realidad que se vive en el plantel, llevando a sentirse incapaz para responder a la comunidad educativa y sociedad misma en cuanto a la rendición de cuentas que muy de moda está en nuestro diario trajinar.

Razones y motivos sobran para justificar el tema del presente plan de mejora por lo que se le considera el punto fuerte para apoyar a la superación de la institución educativa investigada en donde los

beneficiarios directos serán los estudiantes quienes han dejado claro que la institución a la que pertenecen está mal enrumada y esto repercute en la calidad de bachilleres técnicos que egresan cada año para insertarse al mercado laboral en donde se encuentran con duras realidades casi imposibles de superarlas; he ahí una clara evidencia de la mala calidad de gestión, liderazgo y valores que practican en la mencionada institución; como beneficiarios indirectos o secundarios serán todos los miembros de la comunidad educativa ya que el trabajo será basado en compromisos de apropiación y amor por la institución en la que laboran.

7.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

Al término de la aplicación o ejecución de la propuesta los involucrados de la institución educativa estarán en capacidad de:

1. Alcanzar en los directivos del plantel un alto grado de responsabilidad en asumir sus funciones y roles directivos mediante su práctica diaria para conseguir la calidad administrativa.
2. Conseguir entre todos los involucrados en la institución un trabajo colaborativo, compartido y en equipo mediante talleres y reuniones generales y por áreas que permitan detectar falencias e ir las superando en base a la toma de decisiones conspicuas.

7.5. ACTIVIDADES:

Plantear actividades es trazar el camino a seguir para alcanzar cada objetivo planteado en bien de la mejora del problema o tema detectado;

entre las actividades para efectivizar el presente plan de mejora están entre otras las siguientes:

1. Coordinar con el supervisor del bachillerato para planificar charlas de motivación dirigida a los directivos que conlleven a retomar las riendas de la institución.
2. Socializar videos en reuniones de junta general y por áreas con temas de administración, liderazgo y valores que deben prevalecer en la institución.
3. Analizar roles de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
4. Concienciar a los directivos sobre la importancia de reorganizar la institución.
5. Invitar a los docentes a capacitarse inscribiéndose en los cursos del Ministerio de Educación o seminarios que hoy son gratuitos.
6. Apropiarse de la autoevaluación institucional dispuesta por el Ministerio de Educación en bien de la calidad de la educación.

7.6. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.

El presente plan de mejora será aplicado o ejecutado en el propio Colegio “Vicente Anda Aguirre” del Cantón Déleg, Provincia del Cañar, cubriendo a toda su población (directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia), cuenta con un Salón de Actos “Rafael González”, en el cual se desarrollarán la mayoría de las actividades del plan de mejora institucional; para bien único y que por ende repercutirá en el contexto circundante.

7.7. POBLACIÓN OBJETIVO:

Sobre la población objeto relacionada con el presente plan de mejora están todos los integrantes de la Comunidad Educativa más el supervisor

de la Institución y de manera indirecta toda la población del creciente cantón Déleg; ya que los neo bachilleres se involucran en la sociedad a la que se deben y pertenecen como hijos de esta hermosa tierra de Luis Cordero “El Grande”, perteneciente a la serranía ecuatoriana.

7.8. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA:

Los recursos que constituyen herramientas fundamentales para la ejecución exitosa del presente plan de mejora están los citados a continuación:

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Humanos: | Supervisor
Psicóloga de la Institución
Directivos
Docentes
Estudiantes
Padres de Familia |
| 2. Tecnológicos: | Laptop
Proyector multimedia
Memory
Videos |
| 3. Materiales: | Carpetas con hojas
Lápices |
| 4. Físicos: | Salón de Actos de la Institución |
| 5. Económicos: | Aporte personal del maestrante. |
| 6. Organizacionales: | DOBE – Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia de Déleg. |

7.9. PRESUPUESTO:

En lo que tiene que ver con el presupuesto para la ejecución del plan de mejora queda desglosado de la siguiente manera:

PRESUPUESTO	
NOMINACIÓN	COSTO
Materiales	
Xerox copias	\$ 30
Carpetas	\$ 30
Hojas de boom	\$ 12
Lápices	\$ 25
Tiza líquida	\$ 10
Papelotes	\$ 5
Marcadores	\$ 10
Cinta	\$ 8
Alquiler del Proyector	\$ 100
Refrigerio par los participantes	\$ 200
TOTAL	\$ 430

Los gastos de la ejecución del plan de mejora estarán compartidos con la Institución educativa y el Consejo cantonal de la Niñez y Adolescencia del Cantón Déleg; quedando distribuido los gastos generales de la siguiente manera.

RESPONSABLE	DETALLE	COSTO ASUMIDO
Institución Investigada	Alquiler del Proyector	\$100
Consejo Cantonal de la Niñez y adolescencia	Refrigerios	\$200
Maestrante	Materiales de oficina	\$130

9º Elaboración de la agenda de trabajo para cada sesión con los responsables (supervisor, Secretaria ejecutiva del C.C.N.A y psicóloga del plantel.					X	X												
10º Ejecución del plan de mejora							X	X	X	X	X							
11º Determinar resultados de la aplicación del plan de mejora												X	X					
12º Evaluación y seguimiento por arte de la institución.														X	X	X		

8. BIBLIOGRAFÍA:

(s.f.).

(MEC), M. d. (2011). Autoevaluación Institucional, Primera Aplicación. *Documento N°1* . Ecuador: Copyright c 2011.

(UNESCO), P. P. (2000). *Gestión Educativa*. Instituto Internaonal de Planeación Educativa.

Albuja, R. (2000). *Modelos de Gestión*. Quito: Orion.

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Argentina: Grupo Lumen.

Autores, V. (2004/2005). *Escuela para Maestros, Enciclopedia de Pedagogía Práctica*. Colombia: Printer Colombia S.A.

Barba, J. (1997). *Educación para los Derechos Humanos*. México.

BARRIOS, R. O. (29 de 07 de 2009).

www.slidefinder.net/g/gestion_educacional/2694578. Recuperado el 15 de 09 de 2011

Carlos. (9 de 03 de 2009). [http://www.articuloz.com/liderazgo transformacional](http://www.articuloz.com/liderazgo_transformacional). Recuperado el noviembre de 2011

CHAVARRÍA, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Atlas. S.A.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc.Graw Hill Interamericana.

Correa, E. (Mayo de 2010). Liderazgo, Valores y Educación. *Guía Didáctica* . Loja, Loja, Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Madrid: Ediciones UNESCO.

Ezpeleta, J. (1992). <http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestió-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta>. Recuperado el 29 de Enero de 2011

Fronzizi, R. (1987). *Qué son lo Valores?* México.

Fuentes, E. (1 de 4 de 2009). <http://www.psicoeeducación.bligoo.com>. Recuperado el Noviembre de 2011

Gárate, I. (2003 Primera Edición). *Valores y Civismo "Los Valores y la Cultura"*. Colombia: Imprelibros S.A.

García, A. (1996). *Gestión Educativa*. La Plata Argentina.

- Garza, J. (2002). *Educación en Valores*. México: Trillas.
- Garza, J. (2002). *Educación en Valores*. México: Trillas.
- González, L. (2003). *Ética*. Bogotá: El Buho Ltda.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las Organizaciones*. España: Person Educación S.A.
- Guillén, M. (2008 última reimpresión). *Ética en las Organizaciones*. España: Pearson Educación. S.A.
- Heifetz, A. (1999). *Liderazgo*. Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Huber, G. (1989 (reimp 2011)). *Toma de Decisiones en la Gerencia*. México: Trillas S.A.
- Lepeley, T. (2001). *Gestión y Calidad en Educación*. Chile: Salesianos S.A.
- MEC. (2011-Marzo-31). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Ecuador.
- ME-E. (2010). www.educación.gob.ec. Recuperado el Diciembre de 2011, de Gestión educativa.
- PASCUAL, A. (1995). *"Clarificación de valores y desarrollo humano"*. España: Narcea S.A.
- Prieto, D. (2004). *La Comunicación en la Educación*. Buenos Aires: La Crujía: Editorial Stella.
- Puig, R. (s.f.). www.drapuing.info. *liderazgo instruccional.com*. Recuperado el 2011
- Quintina, M. (2006). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. España: GAAP Editorial S.L.
- TRECHERA, J. (s.f.). <http://www.ElLiderazgo.com> "La Piedra Filosofal". Recuperado el Diciembre de 2011
- Tuvilla, J. (1993). *Edaugar en los derechos humanos*. Madrid: CCS.
- UNESCO. (2006). [planipolis.iiep.unesco.org/upload/Hacia el Plan Decenal](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Hacia%20el%20Plan%20Decenal). Recuperado el diciembre de 2011
- Valenzuela, R. (2008). *Evaluación de las Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Zaleznik, A. (1999). *Liderazgo*. Colombia: Editorial Planeta Colombiana.

9. APÉNDICES:

ENCUESTA A DIRECTIVOS.

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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del Establecimiento Educativo.

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: U 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 de 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 cuales)

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 el tiempo empleados en la institución ()
 d) Otros (especifique)

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docente			
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 autoridades 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 adquiere a partir de la experiencia			
D	Se desarrolla con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la 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 que 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 pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13, y 14 deben ser respondidas con términos SI 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 la enseñanza 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. Una reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan Operativo Anual (____)

- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes(_____)

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO:

- | | |
|-------------------------|-----|
| a. Fiscal | () |
| b. Fiscomisional | () |
| c. Municipal | () |
| d. Particular Laico | () |
| e. Particular Religioso | () |

2. CUESTIONARIO

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de educación básica y tercero de bachillerato.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones a cerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN 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.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal ()
- g. Fiscomisional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular Laico ()
- j. Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

UTPL

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor padre o señora madre de familia:

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información a cerca de la **Gestión, Liderazgo y Valores** que se practican en el Centro educativo en el que educa y forma a su representado, así como también el nivel de involucramiento que tiene usted con la Institución.

Lea detenidamente cada una de las **10 declaraciones** y marque con una X en la alternativa que crea es la más apegada a la realidad. Cada declaración contiene tres posibles respuestas:

- ⇒ Siempre
- ⇒ A veces
- ⇒ Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo

.....

Ubicación del Establecimiento Educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento:

- a) Fiscal ()
- b) Fiscomisional ()
- c) Municipal ()
- d) Particular Laico ()
- e) Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Como miembro del Comité de Padres de Familia es convocado a reuniones para la toma de decisiones conjuntamente con directivos y docentes del Plantel.			
2. Cuentan con usted para la elaboración del PEI, Manual de Convivencia y otras planificaciones de la Institución.			
3. Los directivos y docentes les hacen conocer su rol como padre de familia y representante de los estudiantes.			
4. Es escuchado por los directivos y docentes, cuando acude a dar sus puntos de vista u opiniones relacionadas con diferentes situaciones vividas en el Plantel.			
5. La labor administrativa del Plantel, está apegada a las necesidades legales del mismo, previa aceptación de todos sus miembros.			
6. Existe entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia un verdadero liderazgo de convivencia positiva.			
7. Las reuniones, convivencias y otras actividades son programadas y llevadas a cabo sin dificultades.			
8. Los valores inculcados en su hogar, son fortalecidos en el Plantel Educativo.			
9. Comparte con el trato que recibe su representado en el plantel por parte de directivos y docentes.			
10. El directivo toma decisiones acertadas para el bien común.			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Preguntas:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MATRIZ DE OBSERVACIÓN: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FOTOGRAFÍAS:



Estudiantes del Colegio "Vicente Anda Aguirre" realizando las encuestas.



Padres de Familia del Colegio "Vicente Anda Aguirre" que fueron encuestados



Directivos y Personal Docente del Colegio "Vicente Anda Aguirre"



Maestrante entrevistando a la Rectora del Colegio "Vicente Anda Aguirre"



Maestrante entrevistando a directivo de área del Colegio “Vicente Anda Aguirre”



Maestrante entrevistando a la Vicerrectora del Colegio “Vicente Anda Aguirre”