



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo "Génesis", Durante el Período Lectivo 2011-2012

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

AUTOR:

Lic. Mayra Olinda Madrid Molina

DIRECTORA DE TESIS

Mariela Alexandra Hidalgo Tene, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUEVEDO

2012

CERTIFICACIÓN

Guayaquil, 23 de Noviembre del 2011

Mgs.
Mariela Hidalgo Tene
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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



.....
Mariela Hidalgo Tene, Mgs.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mayra Olinda Madrid Molina', is written over a horizontal dotted line.

Lic. Mayra Olinda Madrid Molina

CI. 1711315257

Guayaquil, noviembre 23 del 2011.

CESIÓN DE DERECHOS

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



Lic. Mayra Olinda Madrid Molina

CI. 1711315257

Guayaquil, noviembre 23 del 2011.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento

A Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera profesional.

Gracias a cada uno de los maestros y maestras de la Maestría que participaron en mi desarrollo profesional durante mis estudios, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

A mi Directora de Tesis, Magister Mariela Hidalgo, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica, fundamental para la concreción de este trabajo y a sus palabras de aliento y apoyo para no declinar.

A mi esposo y mis hijas por haber sacrificado tantos momentos para compartir al no poder estar con ellos por mis estudios.

A mi familia por siempre apoyarme en todas las metas que me he trazado en mi vida brindándome su apoyo incondicional y fuerzas para culminar.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis se lo dedico a quienes me han apoyado para alcanzar mis metas propuestas:

Al ser supremo que me da la fuerza: Dios

A mis padres por haberme dado la vida y todo su apoyo.

A mi esposo: Max

A mis lindas niñas: Gabriela y Renata.

A toda mi familia por su apoyo incondicional.

A todas las personas que lo lean y les sirva como guía y orientación.

Gracias

Mayra.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Centro Educativo Génesis "C.E.G."

"Formando a la juventud para una vida mejor"

CERTIFICADO

Quevedo, noviembre 21 de 2011.

Economista Ramiro Gallardo Haón, DIRECTOR GENERAL DEL CENTRO EDUCATIVO "GÉNESIS". Tiene a bien certificar:

Que la Licenciada: **Mayra Olinda Madrid Molina**, con el número de cédula identidad 171131525-7, realizó la investigación de tesis, con el tema:

"Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Génesis"

La interesada puede hacer uso de este certificado de acuerdo a su conveniencia.


Econ/Ramiro Gallardo Haón,
DIRECTOR GENERAL DEL CEG.



Dirección: Km. 2 ½ vía Valencia
E-mail: cedgenesis@hotmail.com

Teléfono: (593) 05 2753-054
Quevedo - Los Ríos - Ecuador

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xii
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. La Gestión Educativa	10
2.1.1. Definición	10
2.1.2. Importancia de la gestión educativa	14
2.1.3. Tipos de gestión educativa	14
2.1.3.1. La gestión directiva	14
2.1.3.2. La gestión pedagógica	16
2.1.3.3. La gestión administrativa y financiera	17
2.1.3.4. La gestión de la comunidad	18
2.2. Liderazgo educacional	19
2.2.1. Definición	19
2.2.2. Tipos de liderazgo	23

2.2.3.	Características de liderazgo	28
2.2.3.1.	Liderazgo predominante	29
2.2.3.2.	Liderazgo moderno	30
2.3.	Diferencia entre directivo y líder.	33
2.4.	Los valores y la educación	37
2.4.1.	Definición de valores	37
2.4.2.	Concepto de educación moral	38
2.4.1.1.	La educación moral en el ámbito escolar	38
2.4.1.2.	La escuela	39
2.4.1.3.	Nuevo papel del profesorado y del alumno	39
2.4.1.4.	Qué valores enseñar y cómo enseñarlos	40
2.4.1.5.	Participación de los alumnos en la elaboración de normas	40
2.4.1.6.	Un modelo de gestión basado en la ética y los valores compartidos	41
2.5.	Participación de los padres de familia en los centros educativos	44
2.5.1.	La participación integrada	45
2.5.2.	Diferentes abordajes en el estudio de la relación escuela-familia	46
2.5.3.	Participación, confianza y responsabilidad	47
2.5.4.	Identificación	48
2.5.5.	Identificación de los padres con las tareas o actividades	49

2.5.6.	Base legal ecuatoriana	50
3.	METODOLOGÍA	53
3.1.	Participantes	53
3.2.	Materiales e instrumentos de investigación	59
3.3.	Método y procedimiento	60
4.	RESULTADOS	62
4.1.	Diagnóstico	62
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	62
4.1.1.1.	El manual de organización.	62
4.1.1.2	El manual de convivencia	64
4.1.1.3.	Plan estratégico	64
4.1.1.4.	El plan operativo anual (poa)	65
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	65
4.1.1.6.	Reglamento interno	68
4.1.2.	La estructura organizativa del centro educativo	70
4.1.2.1.	Misión y visión	70
4.1.2.2.	El organigrama	71
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	72
4.1.2.3.	El clima escolar y convivencia con valores	73
4.1.2.4.	Dimensión pedagógica curricular y valores	74
4.1.2.4.	Dimensión organizativa operacional y valores	75

4.1.4.6.	Dimensión administrativa financiera y valores	76
4.1.4.7.	Dimensión comunitaria y valores	76
4.1.3.	Análisis FODA	77
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	77
4.1.2.	Oportunidades y amenazas	78
4.1.3.	Matriz FODA	79
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	81
4.2.1.	De los directivos	82
4.2.2.	De la encuesta a docentes	96
4.2.3.	De la encuesta a estudiantes	99
4.2.4.	De los padres de familia	102
4.2.5.	De la entrevista a directivos	105
4.2.6.	Matriz de problemáticas	107
5.	DISCUSIÓN	108
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	113
6.1.	Conclusiones	113
6.2.	Recomendaciones	115
7.	PROPUESTA DE MEJORA	117
7.1.	Título de la propuesta	117
7.2.	Justificación	117

7.3.	Objetivos de la propuesta	118
7.4.	Localización y cobertura espacial	118
7.5.	Población objetivo	119
7.6.	Sostenibilidad de la propuesta	119
7.7.	Presupuesto	120
7.8	Cronograma y actividades	121
7.9.	Evaluación de la propuesta	123
8.	BIBLIOGRAFÍA	125
9.	APÉNDICES	127
9.1.	Encuestas	127
9.2.	Entrevistas a directivos	137
9.3.	Solicitud	138
9.4.	Acta de compromiso	139
9.6.	Certificaciones ISO	140
9.7.	Fotos del Centro Educativo “Génesis”	142
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS		
CUADRO 1	Modelo de gestión	13
CUADRO 2	Identidad de trabajo en equipo	21
TABLA	Tipo de liderazgo	23
CUADRO 3	Estilos de liderazgo	25

CUADRO 4	Liderazgo	26
TABLA	Diferencia de líderes	27
TABLA	Características del líder	29
TABLA	Características de líder	32
TABLA	Diferencia entre dirigir y liderar	34
TABLA 1	Participantes: población	53
TABLA 2	Participantes: personal	54
TABLA 3-5	Participantes: directivos	54
TABLAS 6-8	Participantes: docentes	55
TABLA 9-10	Participantes: estudiantes	56
TABLA 11-13	Participantes: padres de familia	58
CUADRO 5	El Organigrama	72
TABLA	Matriz FODA	79
TABLA Y GRÁFICO 14	Resultados de encuesta a directivos	82
TABLA Y GRÁFICO 15	Aspectos para medir el tamaño de la organización	83
TABLA Y GRÁFICO 16	Tareas y manual de normas	84
TABLA Y GRÁFICO 17	Clima de respeto y toma de decisiones	85
TABLA Y GRÁFICO 18	Delegar decisiones para los conflictos	86
TABLA Y GRÁFICO 19	La administración y liderazgo	87
TABLA Y GRÁFICO 20	Habilidades de liderazgo	88
TABLA Y GRÁFICO 21	Promoción de desempeño y progreso	89
TABLA Y GRÁFICO 22	Organismos que integra la institución	90

TABLA Y GRÁFICO 23	Actividades del equipo educativo	91
TABLA Y GRÁFICO 24	Departamentos didácticos y acciones	92
TABLA Y GRÁFICO 25	Gestión pedagógica y diagnóstico	94
TABLA Y GRÁFICO 26	Material de planificación educativa	95
TABLA Y GRÁFICO 27	Resultados de la encuesta a docentes	96
TABLA Y GRÁFICO 28	Resultados de la encuesta a estudiantes	99
TABLA Y GRÁFICO 29	Resultados de la encuesta a padres de familia	102
MATRIZ Y GRAFICO 30	Resultados de la entrevista a directivos	105
MATRIZ 3	Matriz de problemáticas	107
TABLA	Presupuesto de la propuesta	120
TABLA	Actividades el objetivo 1 de la propuesta	121
TABLA	Actividades el objetivo 2 de la propuesta	122
TABLA	Actividades el objetivo 3 de la propuesta	123

RESUMEN

Esta investigación se desarrolla en el marco de la gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo “Génesis” en el cantón Quevedo.

Para la investigación se aplicó encuestas dirigidas a: directores, docentes, estudiantes y padres de familia, para valorar la gestión, el liderazgo y los valores en la institución, aspectos que determinan el alcance de la misión y la visión planteadas; detectar si existe falencia, carencia o debilidad en el mismo y emitir sugerencias a través de una propuesta de mejora.

En el análisis situacional se pudo comprobar que los padres de familia dejan ver la insatisfacción en cuanto al grado de participación que tienen ellos en las decisiones de la institución en aspectos de gestión, sin cuestionar el aspecto pedagógico, opinan que se les debería permitir participar más en la elaboración de los referentes curriculares y hacer conocer más detalladamente sobre las funciones, deberes, derechos y responsabilidades que les toca ejercer; en tal razón se plantea como propuesta de mejora la inclusión y participación de los padres de familia en la gestión educativa del centro.

1. INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso sistemático, simultáneo, que conlleva los valores éticos, morales, culturales en sólidas bases para la formación integral del individuo, a través de saberes y desarrollo personal; que pueda responder a las necesidades actuales de un mundo globalizado pero acomodándonos al contexto real que nos toca vivir, por tal razón la gestión el liderazgo que ejerzan los representantes principales de una institución educativa es vital, los directivos deben ejercer sus funciones como impulsores de la innovación y el cambio permanente, debe actuar como sujetos activos, que sepan aprovechar al máximo los recursos humanos, tecnológicos, didácticos que se le presenten en el camino de dirección, deberá ejercer el liderazgo con responsabilidad social, democrática, ética, humanista y espiritual, todo esto le permitirá lograra los objetivos propuestos sin mayores dificultades, presto siempre a las situaciones cambiantes de esta sociedad.

El Centro Educativo “Génesis” es la institución que abrió sus puertas para realizar la presente investigación donde se analizó aspectos de gestión, liderazgo y valores que ejercen los directivos. Ta institución es muy joven pues inició en el año 2002, inicia sus actividades escolares con 175 estudiantes, en la actualidad cuenta con 647 estudiantes en preescolar, educación básica y bachillerato, a lo largo de su vida educativa , la institución ha ido mostrándose a la sociedad quevedeña como una institución que trabaja mancomunadamente con los docente para sentar sus bases solidad en función de sus misión y visión, en toda su trayectoria se ha ido ganando la confianza de los padres de familia en cuanto a resultados académicos reflejados en sus estudiantes, ha sido representada por sus estudiantes y docentes en muchas actividades culturales, pedagógicas, deportivas, sociales alcanzando grandes triunfos; el centro educativo se proyecta como una institución líder en innovaciones pedagógicas, procesos de aprendizaje adecuados, un desarrollo del pensamiento lógico y crítico de sus estudiantes con estándares muy altos. En los últimos tres años ha crecido considerablemente su población estudiantil, reflejándose como una institución con capacidad de enfrentarse a los retos que exige la sociedad actual. Sus bases también se sustentan en la práctica de valores constantemente en cuanto a respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad y equidad. Han ido elaborando todos los referentes curriculares en el transcurso de sus actividades pedagógicas.

En la actualidad el gobierno nacional está interesado en el fortalecimiento de la educación, pues cree firmemente que solo la educación saca a los pueblos de la ignorancia y la pobreza; por tal razón está implementando políticas de calidad con estándares de exigencia muy necesarios en la educación ecuatoriana; tal es el caso que ha hecho reformas a la ley de educación en todos sus niveles, está mejorando la infraestructura de los centros educativos y dotando de todo lo necesario a los estudiantes, sabe que en el país se necesita grandes cambios en cuanto a gestión y liderazgo de los administradores educativos, pues ellos son los encargados de guía a las instituciones hacia el camino de la calidad o la ineficiencia en educación, por eso está implantando una propuesta de estándares de desempeño profesional directivo, propuesta que puede servir para que muchos centros educativos públicos y privados lo tomen como alternativa de evaluación para diagnosticar el estado de su institución en cuanto a estos aspectos, en el centro educativo “Génesis” si se ha realizado evaluaciones al desempeño de todos los miembros de la comunidad educativo puesto que han entrado al programa de certificación de calidad ISO 9001, donde en todo el proceso de certificación han sido auditados en todos los aspectos educativos que se necesita para alcanzar dicha certificación de calidad, logrando de manera óptima pasar los resultados con pequeños reajustes a ciertos parámetros educativos, han alcanzado la calificación internacional y nacional en el año lectivo 2008, como lo certifica el documento adjuntado en los apéndices, destacándose en aspectos pedagógicos, organizativos, y de gestión.

En el Centro Educativo “Génesis”, ha sido de vital importancia el desarrollo de esta investigación pues, como manifiestan sus directivos les permitirá obtener un diagnóstico situacional desde otros puntos de vista, permitiéndoles ser más objetivos en cuanto a los resultados obtenidos en la presente investigación, permitiéndoles tener una información más profunda del sentir de todos los encuestados sobre su desempeño como gestores educativos; además les permitirá hacer reestructuraciones en los aspectos que den como resultados negativos, poder darse cuenta qué impacto están ejerciendo ellos en la formación de los estudiantes, aunque los directivos no son los únicos responsables de la formación integral de los estudiantes sino el contexto, los docentes, los mismos estudiantes, la comunidad, sus padres, la disposición de recursos también ejercen influencia en ellos y las encuesta van a revelar cual está teniendo mayor afectación o mejor dirección; como investigador permitirá la investigación conocer los procesos que se cumple en una

institución educativa privada y las formas como resuelven los conflictos, delegan responsabilidades, como están organizadas y que referentes manejan; también será muy beneficiosa para la comunidad quevedeña porque permitirá hacer un diagnóstico de la institución permitiéndoles conocer la realidad de la misma y ser tomada en cuenta como posible centro de formación para sus hijos. La propuesta de mejora está enfocada en la inclusión y participación de los padres de familia en la gestión y liderazgo del centro educativo, dado que en el diagnóstico y análisis de los resultados se vio reflejada la poca satisfacción de los padres de familia en cuanto a aspectos de gestión e intervención que ellos tienen en la institución, además del desconocimiento de los referentes curriculares que maneja la institución; la propuesta está encaminada en plantear estrategias para fomentar la integración de los padres de familia con los directivos en los procesos de gestión, en un periodo lectivo de un año con diferentes intervalos de actividades.

Al iniciar la investigación, en el proceso de las encuestas, el director general se mostró muy presto a facilitar toda la ayuda necesaria para la realización de la misma, los docentes estaban un poco inquietos, porque no sabían con qué fin se realizaba estas encuestas, una vez socializada la investigación se pudo proceder a encuestar, con los estudiantes y los padres no hubo dificultad alguna, se seleccionó la población de acuerdo al número de estudiantes por aula; el proceso de las entrevistas se dificultó un poco por la razón de tiempo de los directivos, pero se concretó una cita para dedicarse exclusivamente a la entrevista y diálogo para conocer más a profundidad la escuela y a sus miembros, sus comienzos y progresos; con los referentes curriculares el director se mostró receloso de facilitar el proyecto educativo para revisar pues ahí están estipulados los referentes curriculares que emplea la escuela y tiene cierto sigilo en cuanto a mostrarlo, pero al explicar que solo se tomaría en cuenta los aspectos de gestión, liderazgo y valores, facilitó copias del documento, pero solo las partes que se necesitaban para la investigación, con los otros referentes no se dificultó su consulta puesto que están en la página web de la institución junto con otros datos más que sirvieron como aporte a la investigación. Todo este proceso de investigación permite conocer con más profundidad la institución en donde se confía a sus hijos y bajo qué valores se proyectan en la formación de los estudiantes, además de la experiencia que deja en el campo de la investigación llevando al análisis y reflexión sobre la gestión que

desarrollan en el centro educativo para aprender de las experiencias de todos los miembros y contribuir con las experiencias que se posee.

Al finalizar la investigación se puede reflejar el cumplimiento de los objetivos trazados a los largo de estos dos procesos realizados en trabajo de grado I y II, además de incluir los de la propuesta de mejora que permitirá hacer los cambios esperados y planteados en los mismos.

Los Objetivos de proyecto de grado I, se basaron en:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Indicador de cumplimiento: marco teórico de la presente tesis de grado.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. Indicador de cumplimiento: Aplicación de técnicas de recolección de datos, diagnóstico institucional, discusión de resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones presentadas.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. Indicador de cumplimiento: análisis de la documentación relacionada con la percepción de los miembros de la comunidad educativa.

Estos objetivos se cumplieron al finalizar el trabajo planteado, esto quiere decir que se pudo conseguir el cumplimiento de estos objetivos dado que se realizó la investigación de la teoría sobre gestión, liderazgo y valores; se recolectó información del centro educativo a través de las encuestas y su respectivo análisis de resultados; mediante el proceso de las entrevista y revisión de documentación se pudo notar el modelo de liderazgo que se ejerce por parte de los directivos y de qué manera se encuentran estipuladas las funciones de cada miembro de la institución.

Para poder alcanzar los objetivos planteados en proyecto de grado II, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación y confrontándolo con la teoría y poder hacer un planteamiento de la propuesta de acuerdo a las necesidades encontradas en el transcurso de la investigación, cumpliéndose con el objetivo general que se expresa de la siguiente manera:

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

En cuanto a los objetivos formativos sirvieron para determinar en la institución donde se realizó la investigación que se encuentran arraigados valores muy sólidos y con un sistema organizativo muy adecuado, encontrando ciertas debilidades como en toda institución educativa, pero nada que con una propuesta de mejora no se pueda corregir, propuesta que ha sido elaborada tomando en cuenta criterios de liderazgo encontrados en todos los miembros que laboran en la misma; dado que los objetivos formativos son los siguientes:

- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Los logros de los objetivos en trabajo de grado I y II son satisfactorios, porque el trabajo terminado así lo determina, consiguiendo que la investigación transforme y afirme en el investigador los criterios personales, permitiendo ser más reflexivo, crítico, objetivo y visionario en cuanto a buscar alternativas de solución a las dificultades encontradas. Se espera de la misma manera que al ejecutar la propuesta se alcance los objetivos establecidos con la finalidad de ejercer un cambio de comportamiento tanto de padres y directivos en cuanto a procesos de inserción y socialización de familias al centro educativo y viceversa, finalmente se plantea llegar al cumplimiento de la propuesta de mejora a través de los siguientes objetivos planteados:

Objetivo general:

Fomentar la colaboración y participación de los padres y madres de familia en la planeación escolar del Centro Educativo "Génesis" a través de diferentes actividades y estrategias de integración para lograr el reconocimiento de los padres de familia y mejorar la calidad de la educación.

Objetivos específicos:

- Definir de manera conjunta con el director objetivos y metas de calidad a través de los consejos escolares para lograr la inclusión total de los padres de familia hacia el centro.
- Conocer cuáles son las funciones de los padres de familia con el Centro a través de la socialización de los referentes curriculares para alcanzar objetivos y metas de planeación escolar.
- Crear espacios de acogida en el Centro para los padres de familia a través de actividades y estrategias integradoras para fomentar la cooperación entre la familia y la escuela.

El Centro Educativo “Génesis”, es una institución con pocos años de servicio educativo, pero que ha sabido ganarse poco a poco su reconocimiento académico e ir asentando sus bases sólidas en el campo educativo, la labor que desempeñan todos los miembros de la institución es muy loable y favorecedora para los estudiantes, se puede apreciar un clima institucional armónico y organizado, donde todos los miembros de la institución saben a ciencia cierta hacia donde están encaminados los objetivos institucionales; los directivos ejercen sus funciones con responsabilidad social y ética profesional, miran a sus docentes como agentes de cambio de comportamiento y actitudes en los estudiantes, mantienen un ambiente seguro y organizado, prestando todas las facilidades en cuanto a recursos didácticos y tecnológicos, tratan de mostrar actitud positiva frente a las dificultades y toman muy en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y demás miembros, el liderazgo lo ejercen de forma democrática, participativa y cooperativa; los docentes por su parte están muy comprometidos con la misión y la visión institucional, mantienen ambientes cordiales de trabajo y buscan su constante preparación y actualización, motivados por sus superiores, fomentan en clase climas de respeto y solidaridad, buscan siempre que el aprendizaje se desarrolle de manera activa, participativa, reflexiva, convirtiéndose en una guía innovador para sus estudiantes; los estudiantes demuestran actitudes de respeto y cordialidad con los demás miembros, se proyectan con gran fuerza a su futuro profesional, tienen muy cimentada las bases de solidaridad y lo demuestran en las distintas actividades de tipo social que ejercen con la comunidad, el nivel académico de los estudiantes es muy satisfactorio.

Los padres de familia están satisfechos con el nivel académico de sus hijos y piensan que el grado de exigencia es positiva porque les ayuda a formarse como personas firmes, responsables y cumplidoras, en cuanto a las funciones de los miembros de la institución piensan que es acertada; sólo existe malestar en cuanto a la falta de compromiso de parte de un grupo de padres y representantes, también creen que los directivos no les permiten participar de manera considerable en el proceso de gestión de la institución. Los valores éticos, morales y espirituales están muy bien cimentados en los estudiantes, pues los docentes y directivos siempre los practican con el ejemplo.

El centro educativo posee todos los referentes curriculares que se necesita para realizar la acción educativa, pero falta más socialización de los mismos para alcanzar todos los objetivos planteados que es la integración general de todos los miembros de la institución para ser reconocidos como la familia genesina en la ciudad de Quevedo; su infraestructura está construida de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, posee todos los departamentos didácticos, pedagógicos y sociales que se necesita para alcanzar el desarrollo óptimo de los mismos.

Nace entonces la propuesta de mejora en base a los problemas detectados en las encuesta dando importancia al que más necesita intervención; la propuesta está orientada a lograr la Inclusión y participación de los padres de familia en la gestión de liderazgo y de los aprendizajes del centro educativo "Génesis".

Un agradecimiento a todas las personas que facilitaron la consecución de esta investigación, a todos los docentes guías que intervinieron en este proceso de orientación, a los miembros del centro educativo "Génesis" por la apertura brindada, a todas las personas que contribuyeron de alguna u otra forma como fuente de información y de apoyo, a las experiencias que brindaron cada uno de los textos consultados; se hace una invitación a leer este documento investigativo que servirá como aporte y guía a la comunidad educativa en cuanto a procesos de gestión y liderazgo, una investigación que al terminar de leer lleva a la reflexión del verdadero desempeño que se está brindando a las instituciones educativas y de qué manera esa aportación va a permitir llevar a un centro educativo al alcance de sus objetivos, los caminos no son fáciles pero tampoco imposibles y no hay nada más satisfactorio para un directivo o docente que ver a sus estudiantes llegar a las metas que se han

propuesto con su ayuda y conducción. Invito nuevamente a leer profundamente y detenerse en el aspecto en que usted crea que necesita hacer un cambio de actitud o de proceso, para alcanzar las mejoras. Para culminar una frase de Paulo Freire que nos invita siempre a prepararnos más cada día: *“Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Por eso, aprendemos siempre”*.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Definición

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

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

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

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, una provincia o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad; por este motivo ponen en manifiesto que todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc. (Inés Aguerro, 1996)

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

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

En este apartado podemos notar que la gestión educativa es una planificación macro donde se delimitan aspectos administrativos que implican sistemas, políticas, esquemas que deben adoptar las instituciones educativas en particular, y ahí es donde aparece la gestión escolar que deben manejar con mucha responsabilidad y criterio tanto los directivos de una institución educativa como los docentes, padres de familia, alumnos y la comunidad en general.

Desde otro punto de vista, Gestión hace referencia a procesos, permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios tiempos responsabilidades.

Actualmente se incorpora a la administración de las organizaciones el concepto de estrategia creyendo que con ellos aludimos a una metodología para planificar actividades. En realidad remite a un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización, y, siendo la escuela una organización, este concepto también vale para ella.

Por lo tanto, la gestión educativa consiste en:

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

Otra definición nos manifiesta que: *La gestión escolar, implica, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de los alumnos. Dichas formas tienen que ver con la manera en cómo se tomen las decisiones*". (Schmelkes, 1996)

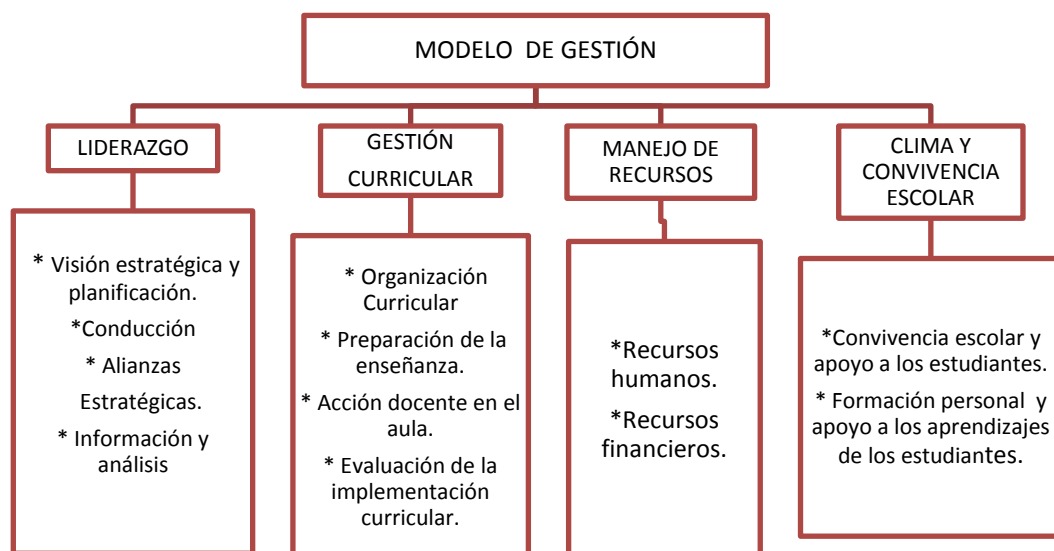
Los directores cumplen el papel primordial en la gestión escolar para el buen desenvolvimiento de la institución pero no solo en ámbitos administrativos, sino, pedagógicos, comunitarios, etc., siempre apoyado de todo el grupo de docentes y miembros de la comunidad educativa, basándose siempre en una planificación estratégica y con objetivos claros hacia donde se quiere ir y que se quiere alcanzar, todo en función de los alumnos, a través de la toma de decisiones importantes y adecuadas para el buen desempeño de la institución.

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos necesarios y la forma como se realizará. (Oscar Barrios Ríos, 2005)

En las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para alcanzar los objetivos institucionales planteados a través de la compatibilización de los objetivos personales tanto de los docentes, alumnos, padres de familia, directivos y la comunidad, todo en base a planificaciones estratégicas en cuanto a gestión pedagógica, administrativa, curricular, de valores, etc., ejerciendo de esta manera el director la función de conducción de manera eficiente y eficaz, por lo tanto debe conocer y manejar procesos de planificación, organización, coordinación y evaluación, propiciar trabajo en equipo, delegación y toma de decisiones.

Por último definen a gestión educativa como *“Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos.”* (Universidad Pedagógica Nacional, 2008)

Todos los miembros de la comunidad educativa tiene la responsabilidad de ejercer gestión escolar, pero, el director es el principal implicado, por lo tanto, deberá conocer mucho sobre trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad de dirigir y efectuar cambios, marcar caminos, crear climas internos adecuados, capacidad de ejercer presión cuando sea necesario, con el fin de alcanzar objetivos trazados junto con todo su cuerpo colegiado. Debe tomar en cuenta los siguientes elementos primordiales para llevar una gestión de calidad, según Manes (2011).



Cuadro N° 1 (Manes, 2011)

2.1.2. Importancia de la gestión educativa

Destaca como importancia de la gestión educativa que es un instrumento articulador de la gestión pedagógica, administrativa y de recursos en donde el nivel del aula debe ser apoyado por los niveles superiores de la organización escolar.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de organización escolar porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

La gestión educativa también toma importancia ya que influye directamente en los resultados educativos de los alumnos, esto quiere decir que un establecimiento que mejore de manera significativa su gestión escolar, mejorará también los resultados académicos de sus alumnos, en añadidura, la gestión escolar ayuda al trabajo educativo porque permite lograra buenos resultados aún con alumnos de condiciones socioeconómicas desmejoradas y alta vulnerabilidad educativa, es decir, es un factor de equidad en la educación.

Llevar a cabo una verdadera gestión educativa tiene la ventaja que no implica mayor gasto, es decir que con los pocos recursos que cuente una institución se puede obtener buenos resultados.

Cobra importancia porque permite mejorar el clima de trabajo, tanto directivos como docentes, lo que permite mantener un centro educativo más comprometido y motivado con la educación de calidad y la formación integral de los educandos.

2.1.3. Tipos de gestión educativa

Existen cuatro grandes áreas de gestión educativa

2.1.3.1. La gestión directiva

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

La gestión directiva eficaz debe estar enmarcada en tres procesos básicos que son:

- a. La cultura y el clima organizacional,
- b. La toma de decisiones y
- c. El liderazgo gerencial.

El primer literal determina cómo funciona la institución educativa, que tiene que tener muy en cuenta la cultura organizacional, donde se fundamenta los valores, las creencias y los principios de la escuela, para que el directivo pueda constatar y resaltar la importancia de las virtudes humanas en cualquier labor.

El segundo literal que es la toma de decisiones donde el directivo tiene que reflexionar antes de actuar, pero no se limita a eso, sino a tomar decisiones y llevarlas a cabo, estas decisiones influye en cuanto a procesos de planificación, asignación, programación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción, implica responsabilidades de las decisiones que tendrá un impacto institucional; la toma de decisiones en organizaciones son realizadas en grupo.

Y por último tenemos el liderazgo gerencial donde el directivo debe crear climas de innovación y de mejora en el centro pero solo lo conseguirá a través de fijarse un rumbo, enfocarse en el futuro, convertir la visión en acción, demostrar carácter, poseer credibilidad, honestidad, capacidad de inspirar, movilizar la educación individual de sus subordinados permitiendo que brinden sus aportes para contribuir al logro de las metas de la escuela, por último engendrar capacidad organizacional, formar equipos y administrar el cambio.

2.1.3.2. La gestión pedagógica

Como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre años de educación básica, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

La tendencia es plantear una nueva forma de organización escolar donde exista una redefinición de papeles; esta es una perspectiva innovadora que reconoce el valor de las actividades que cada sujeto desarrolla en la escuela, en su articulación a un fin común: mejorar la calidad de la educación que se imparte en cada escuela (Gimeno Sacristán y Ezpeleta, 1992)

Frente a este planteamiento las autoridades deberían poner énfasis en los directivos, en su transformación, ya que esto traerá como consecuencia cambio en el resto de los miembros de la escuela, potenciando de tal manera el papel del director a una nueva forma de gestión escolar, dado que los directores en la actualidad se enfrentan a muchos retos, más exigencias, mayor capacitación, más profesionalización para alcanzar verdaderos logros en cuanto a instituciones de calidad; tomando en cuenta que este cambio puede producir desde el individuo, dejando al margen el contexto en que desarrolla su actividad directriz y sin alterar estructuras que lleguen a limitar posibilidades de una organización diferente en cada escuela. En muchas instituciones escolares la gestión pedagógica queda en manos de jefes de estudio o equipos de coordinadores, aunque estos sean los principales

responsables de esta importante gestión, el director general de la escuela debe intervenir regularmente sobre el control de la misma.

Muchas veces las escuelas no cuentan con los medios suficientes para realizar una verdadera gestión pedagógica y los Ministerios encargados no logran brindar suficiente apoyo y control al director, y este a su vez no logra realizar estas importantes labores en su escuela, siendo esto y por muchos motivos que más que no se logra el cumplimiento adecuado de las tareas básicas de la conducción educativa.

2.1.3.3. La gestión administrativa y financiera

Tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, por último, la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

En este aspecto de la gestión administrativa los directores de escuelas son agentes claves en la toma de decisiones administrativas, por lo tanto son ellos los que asumen gran responsabilidad en la política de gestión escolar que rige el proceder de la institución, es menester que exista una buena preparación del director le permitirá ejercer actividades de control y seguimiento en los aspectos administrativos.

Un buen manejo de la gestión administrativa, permitirá a los directivos, proveer a la institución de todos los recursos sean estos humanos o materiales a tiempo, permitiendo de este modo brindar las facilidades a los docentes y estudiantes para el desarrollo de actividades curriculares que le permitan su pleno desarrollo en el aula.

2.1.3.4. La gestión de la comunidad

Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- Contexto de la institución.
- El Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Manual de Convivencia.
- Resultados de evaluaciones internas y externas.
- El Código de Ética.
- Reglamento Interno.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del

tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

Para poder gestionar y dirigir de manera eficaz y efectiva una escuela el director debe de conocer a profundidad los problemas y fortalezas de la comunidad, es necesario conocer las condiciones familiares de los alumnos, deberá estar atento y establecer alianzas con padres de familia, miembros de su comunidad, empresarios, autoridades locales, seccionales, y gubernamentales, apoyos médicos a través de los centros de salud, todo en función de mejorar la enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos, buscando apoyos externos que lo ayuden y provean de recursos de todo tipo para el mejoramiento de la calidad educativa en su institución.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1 Definición

Se ha definido el liderazgo efectivo como *el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter, 1988).*

El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez estos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.

En las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

Un líder debe poseer la capacidad de marcar un camino y asumir la incertidumbre del futuro, porque muchas veces no todos los miembros de un equipo están dispuestos a tomar riesgos y es ahí donde el líder ejerce influencia sobre los demás para infundir en ellos confianza y seguridad; otro punto importante es que debe poseer capacidad para crear clima interno y externo positivos con una decisiva participación en la creación de situaciones profesionales gratificantes para todos los miembros de la institución, puesto que dando satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores y generando entusiasmo necesario para conseguir cumplir con los objetivos que se han propuesto en el centro, siendo esta tarea muchas veces no tan

fácil, puesto que muchos docentes están siempre en desacuerdo y van en contra de toda propuesta.

Lepeley (2001), concibe el liderazgo como *"la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio"*

Esto quiere decir que para sacar a los centros escolares de la empobrecedora inercia educativa a la muchos se han visto abocados, se necesita líderes capaces de llevar a la institución a sitios donde no han estado jamás, sin perder jamás el control sobre el futuro a mediano y largo plazo, situándose en primera línea del frente educativo y dedicar en gran parte la energía profesional a impulsar el cambio.

El liderazgo del equipo directivo, es conceptualizado como: *El compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización y del director general con la calidad, que en la práctica significa la definición de los objetivos de calidad por parte del máximo nivel ejecutivo y orientar a toda la organización en ese sentido.* (López, Rupérez; 2001)

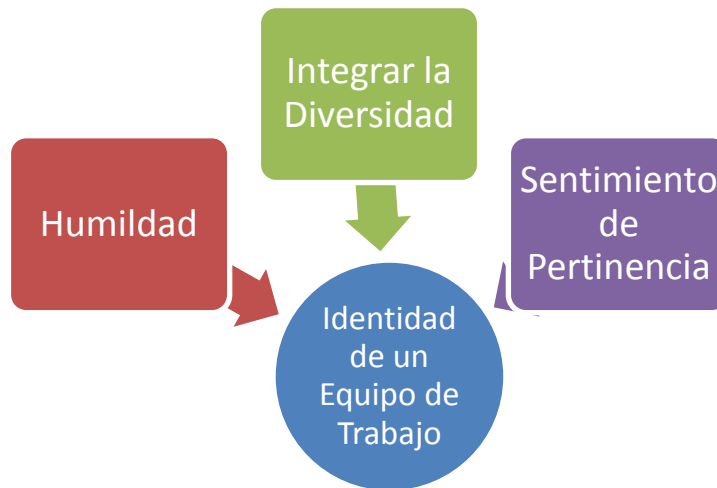
Aquí nos manifiesta que el éxito en el ejercicio de liderazgo dependerá de la actuación correcta que cumpla cada miembro del equipo directivo y el cuerpo de docentes, un liderazgo cimentado desde el acompañamiento, donde se habla de procesos consensuados en los que el nexo de unión no es el ejercicio de acciones directivas sino de acciones motivadoras y de animar a los demás a que lo lleven a cabo, y a su vez estos se conviertan en líderes ante sus alumnos.

El liderazgo también viene entendiéndose como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano. Debe asumirse como una función patrimonio del grupo, no de una persona, y menos aún de un cargo en el organigrama de un centro. (Lorenzo, 2004 y 2005)

En una institución educativa a pesar del director ser el principal responsable de la gestión educativa, no solo de él dependerá el éxito o el fracaso en los logros de los objetivos institucionales, es todo el equipo humano quienes están inmersos en la

gestión, en todo el grupo de docentes y demás miembros de la comunidad educativa recae la responsabilidad de buscar los medios necesarios para conseguir resultados positivos. El trabajo en equipo se conoce como un verdadero liderazgo, donde todo el equipo analizará, tomará decisiones, ejecutará proyectos de gestión.

Hay que conocer en realidad la identidad del equipo, y se lo hace tomando en cuenta estos tres elementos fundamentales:



Cuadro N° 2

La humildad es un valor fundamental, la humildad personal y profesional de todo el equipo educativo es una condición fundamental para poder encontrar el auténtico significado del trabajo en equipo en un centro educativo.

Esta humildad los llevara a adquirir compromisos de equipo, con el fin de enriquecerse aportando y aceptando ideas, proyectos e ilusiones. Es necesario saber escuchar y valorar las ideas de todos los miembros para luego tomar una decisión libre y consensuada, no siempre por muy buena que sea nuestra idea, va a ser la escogida o la necesaria y hay que respetar la decisión del equipo.

Todos los seres humanos somos seres irrepetibles y cuando se forma el equipo es donde aparecen estas individualidades que se transforman en dificultades, y es ahí donde el equipo tiene que afrontar e integrar estas individualidades para llevar un verdadero trabajo en equipo, aquí intervendrá mucho la cultura organizacional del equipo, partiendo desde algo sólido que es la vocación por enseñar, al final alcanzaremos la integración de todas las capacidades y competencias personales y

podemos lograr dar respuesta a los nuevos retos que cada día se presentan en educación.

El último elemento, pero no menos importante es el de pertenencia basada en la unión y la cohesión que se van generando al trabajar en una misma dirección por el bienestar y buen desarrollo de la educación en el centro educativo.

Muchas veces los docentes se sienten parte del curso o año que imparten clases pero desconocen totalmente o que sucede en los otros años de educación básica o en otra zona del centro educativo, sin pensar que todos los maestros y directivos forman un claustro de un centro escolar en el cual deben enseñar conocimientos y valores y que la suma de todo eso más los aportes de los demás va a dar como resultado alumnos con un bagaje suficiente para responder ética y técnicamente a las distintas circunstancias que sus vidas le vayan planteando.

Cuando se trabaja en equipo, el éxito del grupo es un fin superior al éxito personal de sus componentes; por lo tanto es importante integrar su identidad profesional individual para convertirla en colectiva, sin renunciar a la realización de sus proyectos, que en algún momento se podrán cristalizar cuando el centro lo amerite, todo este sentido de pertinencia nos servirá de unión entre los distintos equipos del centro y seremos capaces de convertir a través de nuestro alumnos una fuerza activa que nunca deje de participar por una sociedad más justa y mejor.

Los elementos esenciales del liderazgo son:

- La honestidad
- La visión compartida
- El compromiso
- La paciencia
- La ejemplaridad

Para ejercer un buen liderazgo, el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás (Crosby, 1990).

Para que un equipo de docentes confíe en el líder, este siempre debe actuar con sinceridad, confianza, y respeto a los demás, debe mostrarse leal; también debe tomar en cuenta la participación de los colaboradores en la visión de los procesos de

cambio; debe también mostrar compromiso en cuanto a sus intereses personales con los del centro y de los docentes, mostrar compromiso para respaldar proyectos de gestión que aporten sus colaboradores; entender el comportamiento de cada uno de sus compañeros y mostrar paciencia en integrar las individualidades de estos para alcanzar los objetivos del centro; y por último no hay mejor forma de dirigir, gestionar, educar que con el ejemplo.

2.2.2 Tipos de liderazgo

Existe una multiplicidad de modelos o tipos de liderazgo que se ejerce según el nivel de participación que el líder otorgue a sus colaboradores.

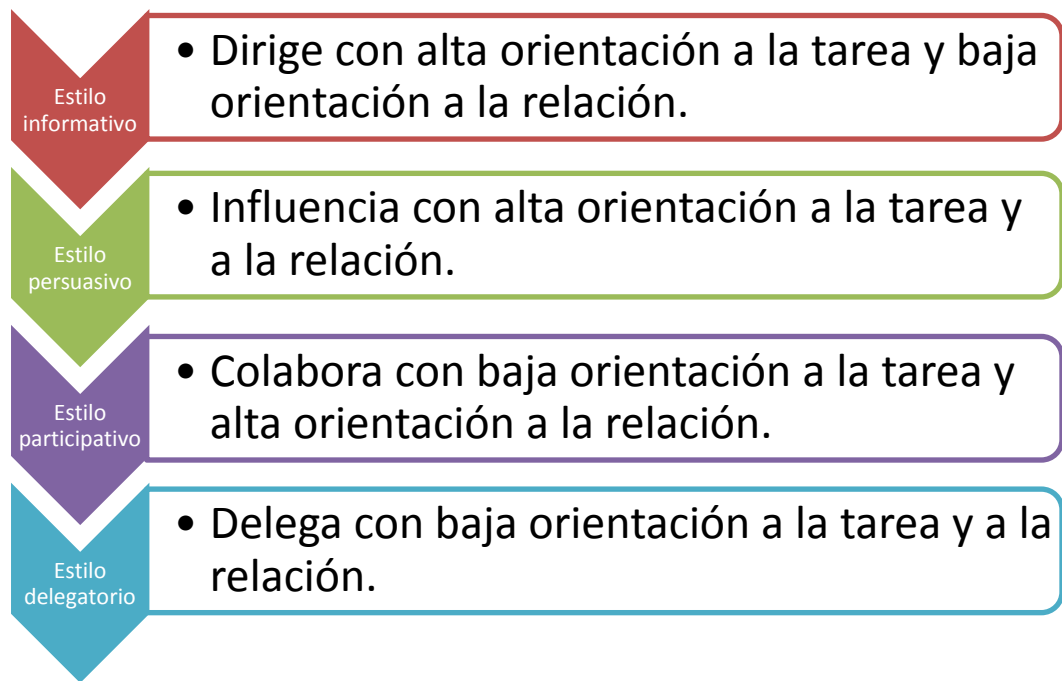
A continuación presentamos una tabla secuencial de las diferentes concepciones de tipos de liderazgo

TIPO DE LIDERAZGO	CONCEPTO
<i>Intuitivo</i> (Le Sarget, 1977)	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
<i>Instructivo</i> (Greenfield, 1987)	En la literatura se le viene denominando, indistintamente, también pedagógico o educativo
<i>El líder como entrenador</i> (Duncan y Oates, 1994)	Que concibe al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>El líder como entrenador</i> (Duncan y Oates, 1994)	Que concibe al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>Visionario</i> (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
<i>Transcultural/Global</i> (Keitner y Kinicki, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas. En contextos multiculturales, los líderes deben desarrollar habilidades globales.
<i>De liberación</i> (Noer, 1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
<i>Ético</i> (García y Dolan, 1997)	Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...).

<i>Liderazgo lateral</i> (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
<i>Liderazgo emocional</i> (Fernández y otros, 2001)	Es un “director de emociones”. Dinamiza con base en la inteligencia emocional.
<i>Liderazgo resonante</i> (Goleman, 2002)	
<i>E-Liderazgo</i> (Quinn Mills, 2002)	Es el liderazgo afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
Liderazgo sin límites (Heifetz y Linsky, 2003)	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
<i>Liderazgo estratégico</i> (Bou, 2004)	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
<i>Liderazgo para la innovación</i> (Villa, A., 2004)	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
<i>El líder narcisista</i> (Maccoby, 2004)	Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.
<i>Líder silencioso</i> (Badaracco, 2006)	Liderar sin hacer ruido, sin hacerse notar.
<i>Gerente de sueños</i> (Hooper y Potter, 2006)	Capaz de conocer las aspiraciones del equipo.
<i>Líder de 360°</i> (Maxwell, 2007)	Ejerce su influencia desde cualquier puesto de la organización
<i>Liderazgo sostenible</i> (Hargreaves y Fink, 2008)	Liderazgo integrador, propio de la globalización actual.

(Lorenzo ,2005)

Hersey y Blanchard realizaron una clasificación más dinámica de perfiles de conducción que denominaron liderazgo situacional, y lo definen como el proceso de influencia sobre la conducta del individuo o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Los cuatro estilos tienen dos tipos de orientación, una hacia la tarea y la otra hacia la relación. Quedando definidos de tal manera:



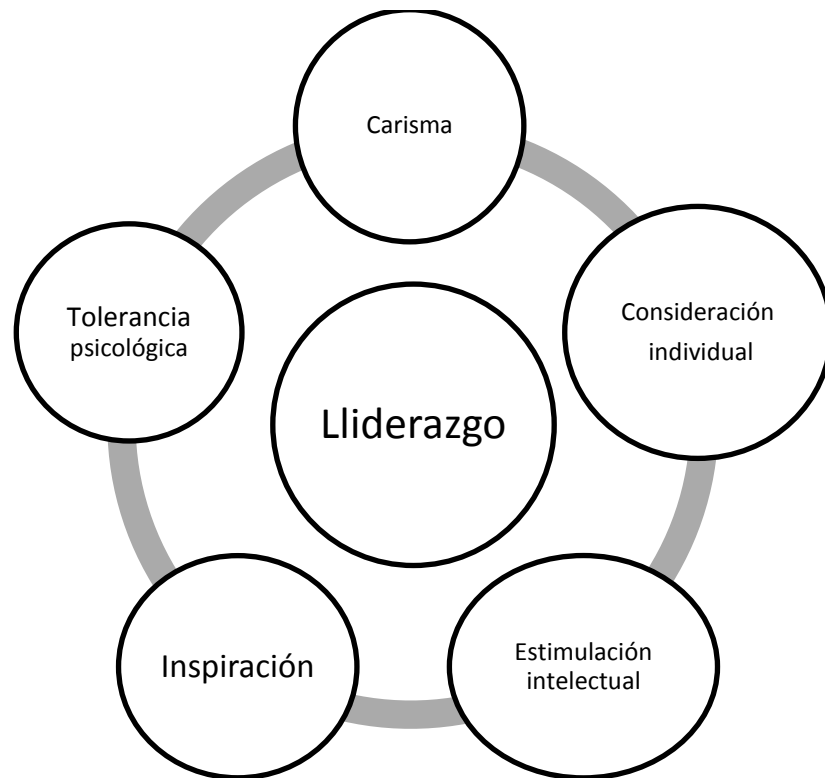
Cuadro N° 3

En este planteamiento podemos manifestar que el líder solamente ejerce influencia en su conducta para conseguir alcanzar objetivos y lo vincula al líder con el nivel de desarrollo o madurez de sus docentes.

Kotter (1988), define sólo un estilo de liderazgo directivo al que denomina *liderazgo efectivo* y afirma que “los orígenes del líder tienen una base en sus capacidades innatas, la influencia de su primera infancia, su educación formal y su experiencia profesional”.

Esto quiere decir que de acuerdo a la formación que ha recibido en toda su vida y los principios inculcados y definidos el líder va a proyectar su forma de actuar, pensar, y como va a valorar a los demás.

Pero el concepto más moderno lo da (Bass, 1988) lo denomina *liderazgo transformacional* pues tiene que ver mucho en el proceso de reforma educativa; sostiene que para alcanzar este tipo de liderazgo el líder debe reunir las siguientes características:



Cuadro N° 4 (Bass, 1988)

Esto nos permite reflexionar que el líder debe poseer y transmitir confianza, respeto, orgullo por el trabajo, además prestar atención personalizada a los docentes que necesiten formación y apoyo, dar a conocer siempre la aparición de nuevos enfoques, resaltar la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problema; transmitir inspiración y entusiasmo; muchas veces a través del humor resolver conflictos, manejar momentos duros, clarificar puntos de vista de todo su equipo de trabajo.

Álvarez Fernández, (1998); sostiene que el liderazgo es una compleja trama de requisitos que un individuo debe satisfacer para poder hacer cumplir los objetivos institucionales en épocas que él dirige.

Nos presenta la diferenciación que existe entre el líder burocrático y el líder transformacional.

Diferencias de líderes:

LÍDER BURÓCRÁTICO	LÍDER TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce liderazgo transaccional • Le preocupan los papeles. • Dirige desde el pasado de la Ley. • Calidad es procedimiento. • Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa. • Las relaciones son verticales, descendentes. • Los docentes son funcionarios. • Ejerce una gestión administrativa burocrática. • Crea cultura de la norma. • Trabaja por departamentos. • Representa a la administración. • Se centra en el desarrollo de estructuras. • No selecciona al personal, sólo lo encuentra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce liderazgo transformacional. • Le preocupan las personas. • Dirige hacia el futuro. Es visionario. • Calidad es satisfacción del cliente. • Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión. • Las relaciones son horizontales, ascendentes. • Los docentes son profesionales. • Ejerce una gestión de cultura de participación. • Crea cultura de la creatividad. • Trabaja en equipo. • Representa a la Comunidad Educativa. • Se centra en el crecimiento del personal. • Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión.

(Adaptado de Álvarez Fernández Manuel, 1998)

El liderazgo transformacional es transfigurar a la gente y a las organizaciones, cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo piensa y siente.

Según Gerstner (1996), *es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas*. Los gerentes son los únicos responsables de llevar a una institución educativa hasta el más alto nivel pero para ellos tendrá que conducir de forma racional, a través de la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades funciones o tareas de su equipo de trabajo, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrán condiciones para existir y crecer en este mundo tan globalizado y lleno de exigencias

para que el individuo pueda enfrentarse a él con todas sus habilidades y capacidades bien desarrolladas.

El director como líder transformacional también debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación para que pueda interactuar permanentemente con la sociedad que se presenta exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral, y es ahí donde el líder entra como mediador para alcanzar de la mejor manera los cambios en la sociedad a través de la escuela. El apoderamiento de todas estas cualidades le permitirán al director lograr una mejor gestión en sus funciones con la integración activa y positiva de todos sus elementos que la conforman tales como son los alumnos, padres y madres, los docentes, los representantes, la comunidad en general, consolidando así la educación en función de la realidad social.

Para finalizar en la actualidad el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores. Por tal razón su tarea se orienta a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.

Hoy el liderazgo no se lo concibe separado de la función directiva, se lo considera como un elemento más de las organizaciones que contribuirán a promover la excelencia en los centros educativos a través de una buena dirección. Para que una institución alcance los objetivos propuestos debe definir los atributos de sus líderes directivos adecuados a su cultura organizacional y a sus necesidades presentes y futuras.

2.2.3. Características de liderazgo

De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961), encontrando cinco características básicas que definen la conducta efectiva de un líder,

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.

- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

2.2.3.1 Liderazgo predominante

Sergiovanni (1984), formula cinco estilos de liderazgo escolar en esta función con sus características.

LIDER	
TECNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organizador • Establece horarios • Eficacia óptima.
HUMANISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Competencias interpersonales • Técnicas de motivación.
EDUCATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del currículo. • Eficacia docente.
SIMBÓLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Papel de jefe • Selección de metas • Selección de comportamientos.
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece valores, creencias, raíces de su escuela. • Crea estilo organizativo.

Más adelante Leithwood Begley y Cousins (1990), establece en cuatro tipos de liderazgo con las siguientes características:

ESTILO A:

- Énfasis en las relaciones personales.
- Clima de cooperación eficaz.

ESTILO B:

- Rendimiento de los alumnos.
- Aumento de su bienestar.

ESTILO C:

- Eficacia de los programas.

ESTILO D:

- Atención a lo administrativo
- Mantenimiento diario del centro.

2.2.3.2. Liderazgo moderno

- **Se ajustan al principio “todo depende”.**

Aquí depende del cuidadoso trabajo colectivo en tareas, como el registro y la investigación que de predicciones.

- **Ceden el control.**

Permiten a los demás miembros de su equipo explorar para encontrar respuestas, desencadenando cooperación inducidas por su cargo, les permite actuar en conjunción para construir y apostar por un proyecto md gestión, permite aflorar el potencial de los otros miembros del cuerpo docente.

- **Son visionarios y desarrolladores de talentos.**

Promueven la actividad individual de cada uno para la creación de proyectos de gestión.

- **No suelen destacarse por la ejecución.**

Se destacan por “orquestrar” el trabajo de otros, no por hacerlo ellos mismo, esto le brinda la posibilidad de revisar las habilidades en función de una gestión y le permite apoyar y potencializar a sus colaboradores, compañeros y estudiantes.

- **Aman los desafíos.**

No le temen a los cambios, por el contrario están preparados para enfrentar los desafíos de la educación actual.

- **Hacen, pero saben cuándo esperar.**

Sabe que hay tiempos en que hay que esperar, convirtiéndose esto en una valiosa herramientas para la toma de decisiones justas, que se presenta y en determinado tiempo no deben tomarlas por desconcierto o angustia.

- **Se concentran en pocas cosas.**

Hacer una sola cosa a la vez y hacerla acertadamente.

- **Despiertan confianza.**

La credibilidad o la confianza que despierte en los demás le permitirán desarrollar proyectos personales en beneficio de todos.

- **Impulsan la diversidad.**

La diversidad marca la diferencia entre la decadencia y la continuidad, la diversidad se convierte en una exigencia de los medios educativos, la diversidad promueve las decisiones y los proyectos serán tomados desde diversas visiones y posturas. Del líder depende la apreciación de ésta para construir.

- **Escuchan a los sabotadores.**

Demuestra apertura a los miembros del equipo educativo que muchas veces se muestran reacios a ejecutar un proyecto determinado, les presta atención y modifica estrategias en función de lo que ellos dicen. Escuchar a aquellos que no lo apoyan le brinda información sobre sus mayores dificultades.

- **Cometen errores pero no se lamentan por los mismos.**

Muchas veces los errores por innovación o desarrollo de proyectos no deben abatir ni acabar con el empeño de admiración, compromiso y búsqueda colectiva, manteniendo intacta la condición de compromiso y motivación.

- **Aman la política.**

Comprometerse, escuchar, mantenerse firme, ceder nos permitirá encontrarnos con acciones dirigidas al convencimiento y la incitación sobre obras y objetivos comunes de mejoramiento y enriquecimiento

- **Son respetuosos.**

Los líderes verdaderos son intensos, saben escuchar, se conectan con los demás y lo demuestran, esto tiene efectos profundos en los estudiantes ya que les da un lugar ante alguien que define sus primeros intereses y conocimientos.

- **Se conocen a sí mismos.**

Todo líder debe conocerse a sí mismo y sentirse cómodo con el mismo.

Tras el concepto de liderazgo transformacional, están apareciendo una serie de propuestas que partiendo de él pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Entre estos se destacan: el liderazgo facilitador; el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible, he aquí sus principales características:

FACILITADOR Conley y Goldman, 1994	PERSUASIVO Stoll y Dean Fink, 1999	SOSTENIBLE Hargreaves y Fink, 2005.
<ul style="list-style-type: none"> • Prever limitaciones de recursos. • Construir equipos • Proporcionar feedback. • Coordinar y gestionar conflictos. • Crear redes de comunicación. • Practicar políticas de colaboración. • Definir la visión de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo. • Respeto a la individualidad. • Confianza en los demás. • Intencionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera y mantiene aprendizaje sostenible. • Asegura el éxito en el tiempo. • Apoya el liderazgo de otros. • Dirige su atención a la justicia social. • Desarrolla los recursos humanos y materiales. • Desarrolla la diversidad y capacidad de entorno. • Compromiso activo con el entorno.

Finalmente aparecen Gronn, 2002, Timperley, (2005) y Spillane, (2006); con el planteamiento del liderazgo distribuido; presentando las siguientes características:

- Aprovechamiento de habilidades de los demás.
- Director es un agente de cambio.
- Impulso al liderazgo múltiple del profesorado.
- Impulsan el desarrollo profesional.
- Crea visión compartida.
- Capacidad para resolver problemas.
- Establece acuerdos y metas deseables.
- Estimula el clima de colaboración.
- Brinda confianza y apertura a su equipo.
- Lidera más en comunidad que en individualidad.
- Desarrolla capacidad de liderazgo de los docentes.
- Estimula el talento y la motivación.
- Aprovecha los conocimientos, las destrezas y habilidades, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar.

En muchos centros educativos está muy lejos de ser una realidad estas características antes mencionadas, puesto que exige un profundo cambio en la

cultura organizacional del centro y del conjunto del sistema educativo, que debe surgir para propender la formación inicial y permanente del profesorado, a sus condiciones laborales, para que en esta época de tantos cambios culturales, sociales, permita a las instituciones educativas estar a la vanguardia de la educación.

Al final se puede decir que se alcanzará una dirección eficiente y eficaz, replanteándose los modelos de dirección desde sus bases, teniendo en cuenta estos aspectos importantes:

- Mantener un liderazgo compartido y distribuido.
- Centrarse en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivo.
- Tener una dirección visionaria.
- Asumir riesgos en decisiones pedagógicas,
- Formación en procesos de cambio.

2.3. Diferencia entre directivo y líder

Muchos autores se han dedicado a estudiar este fenómeno del liderazgo y que diferencia ambos conceptos con claridad. (Bennis,2003, 44-45); estableció las siguientes diferencias: *el directivo administra, el líder innova; el directivo es una copia, el líder es un original; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo se centra en los sistemas y la estructura, el líder se centra en las personas; el directivo se basa en el control, el líder inspira confianza; el directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo; el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué; el directivo inicia, el líder origina; el directivo acepta el statu quo, el líder lo cambia.*

Esto quiere decir que el directivo solo se limita a seguir procesos que ya están establecidos, cumplir con puntualidad, administrar, dirigir, dar órdenes sin prever un futuro, sino el presente inmediato; mientras que el líder no espera, sino se pone en marcha, a buscar el cumplimiento de la visión, a interesarse por su equipo, a buscar soluciones a los problemas, busca cambiar las condiciones de la institución, lo lleva a la cima, buscando siempre innovar en todos los procesos de gestión, presenta y aprueba proyectos de mejoramiento de la institución y de toda la comunidad educativa.

También argumentó (Zalenick, 1999,65), que son dos tipos de personas muy diferentes. *Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando las partes mientras se aseguren que la organización cumpla con su misión de que la organización siga adelante, sin importar cómo y el para qué; por otra parte los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos, buscan oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía, sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia su entorno laboral es a menudo caótico.*

Este apartado manifiesta que el director se orienta a los objetivos en base a necesidades y no desarrollo de logros, las relaciones con los miembros del equipo son muy distantes, también manifiesta su forma de ser personal, en cambio el líder se presenta más humano con sus colaboradores, más intuitivo, más renovado, se aprovechan de todas las oportunidades que se le presenta en beneficio de la organización. Pero no todo está dicho en cuanto a diferenciaciones porque muchas veces los buenos directivos evolucionan y se pueden convertir en buenos líderes y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directores.

Hay Group, (2006,6059) presenta un cuadro que aportan en el tiempo diversos autores estableciendo una diferencia entre dirigir y liderar.

AUTORES	DIRIGIR	LIDERAR
Lowy y Hood(2004)	Resuelve problemas	Gestiona dilemas.
Nicolaou-Smokoviti (2004)	Legitimado por la organización y sus estructuras.	Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios.
Zalerick (2004)	Énfasis en lo relacional y el control. Resuelve problemas. Se caracteriza por su inteligencia. Habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad.	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos. Desarrolla nuevas ideas. Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía. Los objetivos se derivan de

	<p>Los objetivos dan respuesta a las necesidades. Da respuesta a las ideas. Prefiere trabajar con personas. Sigue el curso de la vida.</p>	<p>la visión. Da forma a las ideas. A menudo le gusta estar solo. Considera que hay muchas vidas.</p>
Spigener (2004)	<p>Rol funcional. Enfocado en las tareas. Dirige. Dirige/regula las actividades de los demás.</p>	<p>Rol cultural. Enfocado en las prácticas y los objetivos. Coach. Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente.</p>
Ackoff (2003)	<p>Autoridad. Tiene subordinados. Objetivo: mantener y explotar las ventajas de la institución.</p>	<p>Carisma. Tiene seguidores. Objetivo: llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales.</p>
Alvesson y Svevningsson (2003)	<p>Crea estabilidad Es racional.</p>	<p>Genera cambios Visionario.</p>
Bennis (2003)	<p>Administra. Es una copia Conserva Se concentra en sistemas y estructuras Se vale del control. Tiene una visión cortoplacista Pregunta cómo y cuándo. Siempre fija la vista en los beneficios. Imita. Acepta el statu quo. Hace las cosas bien.</p>	<p>Innova Es un original Desarrolla. Se concentra en las personas Inspira confianza. Tiene una perspectiva a largo plazo. Pregunta qué y por qué Mira el horizonte. Origina Lo desafía Hace las cosas que se deben hacer.</p>
Cadwell (2003)	<p>Facilitador Planifica, dirige, organiza y controla. Recompensa y castiga. Se centra en detalles pequeños.</p>	<p>Innovador. Tiene visión, explora oportunidades. Desencadena cambios estratégicos, motiva. Crea grandes cambios.</p>
Zimmermann (2001)	<p>Enfocado en las cuestiones micro.</p>	<p>Enfocado en las cuestiones macro.</p>

	Capitán Analista Conductor Controlador	Visionario Colaborador Vendedor Negociador
Kotter (1999)	Hace frente a la complejidad Controla y resuelve problemas Organiza y dota de personal Planifica y presupuesta	Hace frente a los cambios Motiva e inspira a los demás Atiende a las personas Establece una dirección clara.
Kotter (1990)	Los resultados de una gestión eficaz se basa en la predicción, el orden y consecución de resultados	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito incrementando la competitividad.
Rost (1998)	Autoridad Tiene subordinados Orientado a producir y a vender Los productos y servicios resultan de la coordinación de las actividades de los directivos y subordinados	Influencia Tiene colaboradores Orientado a intentar cambios reales Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y sus colaboradores
Drouillard y Kleiner (1996)	Evita y manipula	Confronta y crece.

Por lo tanto no es lo mismo dirigir que liderar, dado que dirigir tiene la connotación de autoridad y poder; liderar no lo implica necesariamente, primando en muchos casos aquí la influencia. Esto da como consecuencia que una persona puede actuar como líder de un grupo sin ejercer cargo de directivo, sin embargo difícilmente será un directivo eficaz sino, es al mismo tiempo un líder de su equipo y de las personas que gestiona.

La característica de un líder es que en determinado momento sabrá cómo combinar competencias y emociones, y como obtendrá resultados satisfactorios sean estos organizacionales, de equipo o individuales.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1. Definición de valores

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas

2.4.2. Concepto de educación moral

Se puede hablar de educación moral en un sentido amplio y en un sentido más estricto. En un sentido amplio se podría definir como socialización, puesto que sus objetivos es ayudar a los alumnos a integrarse en la comunidad. Para conseguirlo se le debe dotar de las habilidades y del bagaje cultural necesario para adaptarse a los códigos morales establecidos. Pese a la importancia de tales procesos, se piensa que la educación moral no se reduce a la socialización, sino que en ella se destaca también una vertiente creativa, crítica y transformadora. La educación moral pretende que cada sea el autor de su propia historia, para lo cual debe tener en sus manos la responsabilidad de inventar su vida, de tomar decisiones en situaciones de conflictos de valores y construir una forma de ser deseada y un modo de convivir justo. En esta dirección apunta el sentido estricto de la educación moral.

2.4.1.1. La educación moral en el ámbito escolar

El horizonte valorativo y las prioridades educativas que caracterizan a los centros escolares quedan reflejados en su proyecto educativo, donde se definen los valores que la escuela considera especialmente importantes y con los cuales se identifica. El proyecto educativo, es pues, un primer elemento para conocer en qué dirección apunta su acción educativa. Sin embargo, hay otros elementos más directamente vinculados a la práctica docente en las aulas que también configuran los modos de entender y llevar a cabo la educación en valores y la formación completa e integral del alumnado.

De entre todos los ámbitos de educación moral que presenta la escuela, los más relevantes son los temas transversales, la función tutorial y la función cívica.

Los temas transversales son un intento de acercar a la escuela aquellos temas que la sociedad considera especialmente controvertidos y difíciles de solucionar. Temas sobre los cuales no siempre existe una solución clara ni una respuesta compartida por todos los grupos sociales. Son temas y problemas que por distintos motivos la sociedad percibe de forma conflictiva. La apertura y pluralidad de realidades sociales, en las sociedades modernas, los efectos del mundialismo y la facilidad para conocer lo que ocurre en cualquier punto del planeta, junto por una, mayor sensibilidad por temáticas pocos relevantes en otros momentos históricos, han contribuidos a destapar, explicitar y priorizar ciertos temas morales o éticos que

suponen conflicto de valores o intereses. Son temas que merecen un tratamiento sistemático en la escuela porque configuran el horizonte en el que van a vivir los alumnos.

2.4.1.2. La escuela

El papel de la escuela con los problemas transversales consiste básicamente en acoger y tratar en las aulas aquellos conflictos que en el momento actual constituyen ámbitos prioritarios de educación social. Con frecuencia los ámbitos vienen determinados por situaciones socialmente problemáticas, sobre las cuales se ha ido tomando conciencia de forma progresiva y colectiva. Algunos de los temas transversales reconocidos en el momento actual son la educación para la paz, la educación ambiental, la educación para la salud, la educación para la igualdad de oportunidades de ambos sexos, la educación multicultural o la educación moral.

Por otra parte los temas transversales se caracterizan por estar presentes en la totalidad del proceso educativo. Y este carácter transversal se refiere como mínimo a tres aspectos:

1. Que los temas transversales abarcan contenidos de distintas áreas, de modo que únicamente pueden abordarse teniendo en cuenta la relación y la complementariedad de las mismas.
2. Que son temas que deben estar en gran parte de los contenidos escolares, y, por lo tanto, su desarrollo en el aula es responsabilidad del conjunto de profesores; y
3. Que la transversalidad de los temas hace referencia también aquellas actividades del centro que trasciendan los aspectos puramente académicos.

Se trata de que estos temas estén presentes en la vida del centro, dentro y fuera de las aulas, así como en las distintas materias que se imparten.

2.4.1.3. Nuevo papel del profesorado y del alumno

En los temas transversales el papel del profesor es aún más importante cuando se trata del desarrollo de las técnicas de procedimiento y de actitudes. Es un elemento esencial para la organización de oportunidades de aprendizaje y estimular el progreso de los niños. Ha de interesar al alumno sobre el objeto del estudio, identificar y hacer tomar conciencia de las ideas previas, cuestionarlas, introducir

nuevos conceptos o procedimientos y poner de manifiesto el mayor poder explicativo de las nuevas ideas. Dentro de una estrategia de «descubrimiento dirigido», el profesor adquiere la responsabilidad de un «director de investigación», con todas las competencias que lleva esto consigo. *El profesor debe actuar como motivador, diagnosticador y guía, innovador, experimentador, moral y socialmente comprometido. El énfasis en el rol del profesor no debe conducir a la perspectiva constructivista ponen el acento en el papel del alumno como sujeto responsable de generar vínculos, construir activamente, probar e interiorizar los significados, etc.* (Yus, 1998)

2.4.1.4. Qué valores enseñar y cómo enseñarlos

Los valores que se deben enseñar, en los que la sociedad y los hombres y mujeres, adultos, ancianos y niños, requieren para hacer más vivible, sostenible y mejorar no sólo las relaciones sociales sino también los modos de vida, y el sentido mismo de la vida social que creamos y tejimos, pero también nos crea y nos teje.

Los valores que se deben enseñar, no sólo en el aula sino también fuera de ella, en la familia y en el barrio, son los que los hombres y las sociedades requieren para que la sociedad, sus vidas y destino sean mejor. Se deben enseñar los que cohesionan y mejoran la sociedad y la vida mundana y humana, la colectividad y las personas. Pero también los que ayudan a comprender por qué y cómo los tiempos críticos, duros y difíciles que tiene la convivencia humana, no tienen por qué llevarnos al pesimismo, la apatía y la desesperación.

Esto quiere decir que los valores que se deben enseñar, están en íntima relación con las condiciones sociales, pero también con los objetivos, dirección y destino que le queremos dar a la sociedad, a la familia, a los jóvenes, a un país a una ciudad.

2.4.1.5. Participación de los alumnos en la elaboración de normas

El proceso para llegar a una autonomía moral es largo y requiere pasar por una serie de estadios. A lo largo de las etapas de egocentrismo, la estrategia del adulto debe centrarse en el razonamiento reiterativo de cada una de las normas de convivencia, insistiendo en que el niño respete a todos los que conviven con él y haciendo que él mismo se sienta respetado. Si las normas se imponen por autoridad, el niño aprende a buscar el premio por su buena conducta o a evitar el castigo. La

interiorización razonada del porqué de cada norma le llevará a la posibilidad de crear las suyas propias en el momento en que sea capaz de elaborarlas. Para conseguirlo, es preciso que se establezcan canales de entre la familia y el centro, llegando a pautas comunes a ambos ámbitos, y así procurar un aprendizaje significativo.

2.4.1.6. Un modelo de gestión basado en la ética y los valores compartidos

Para caracterizar este modelo se abordan tres aspectos: a). La naturaleza de la toma de decisiones. b). La experiencia del directivo como fundamento moral de la gestión y c). Las acciones del directivo como virtudes. En todo modelo de gestión es importante analizar cómo se toman las decisiones, ya que es una premisa fundamental para comprender el quehacer directivo. Así, quien dirige una institución se puede sentir obligado(a), primero: a brindar apoyo y a respeto a las decisiones de trabajo que realizan los profesores y, segundo: a crear el ambiente apropiado para que las tareas escolares se puedan llevar a cabo. El argumento es que el (la) director(a) tiene razones para hacerlo y no pueden ser razones de autointerés; de acuerdo con Nagel los intereses de otras personas son una razón para hacer algo. Sería irracional, dice, no tomar en cuenta a los otros; nuestra motivación refleja el interés por ellos. Estas ideas de Nagel adquieren, en nuestro contexto, otro matiz porque el trabajo del director depende, en parte, del trabajo que realizan los demás.

Resulta que la marcha de la institución tiene que ver con el tipo de relación que el directivo instaura, lo que logren los(as) maestros(as), finalmente, constituyen sus logros; por tales razones el(la) director(a) no buscará imponer sino dialogar; cuando la gestión se entiende como diálogo ya no es posible ver al docente como algo pasivo, sino como un sujeto activo; cuando el directivo lo acepta como interlocutor "es concederle al otro capacidad de encontrar algo en el plano del pensamiento. Es concederle dignidad de persona en la mesa del diálogo".

Cuando esto acontece se reconoce que las decisiones en la escuela se comparten con los otros, se consultan y conversan, sobre todo con los profesores; esta experiencia puede conducir de manera espontánea al diálogo, ya que las visiones compartidas requieren una conversación permanente, en la que los docentes no solamente se sientan libres para opinar sobre cómo se puede organizar la escuela, sino que aprendan a escuchar las propuestas de los demás. "Con una visión compartida tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a

renunciar a perspectivas enraizadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización". Esta decisión compartida puede ser fundamental en el proceso de toma de decisiones; compartir con los demás los derechos y deberes fortalece el debate en la vida de las instituciones, surgen las iniciativas y nos obliga como docentes a que se asuma también esa posición en el aula. En este punto conviene retomar una idea de Adela Cortina cuando realiza un análisis sobre el comportamiento ético de quién dirige una empresa, pero que puede ser trasladado a cualquier institución, en este caso a la escuela; nos dice que a toda organización podemos verla como: "un espacio para la justicia, una institución en la que el comportamiento de sus miembros no es arbitrario, sino sometido a unas reglas de cooperación que hacen posible la autorrealización personal en un clima de respeto mutuo, en el cual se encuentran delimitadas las responsabilidades que se comparten, porque establece un sistema de división y reparto de deberes y de derechos...".

El segundo aspecto que apoya el modelo de gestión ética compartida, es acudir a la experiencia del directivo con base en lo siguiente: el(la) director(a) también fue maestro(a) de grupo y es precisamente esta unidad, profesor(a)-director(a), la que logra que en el actuar se dé, como dice Aristóteles, *una moderación, un equilibrio en la toma de decisiones*; porque el(la) director(a) se sabe maestro(a) de grupo y se sabe director(a). Tener presente en sus representaciones estas dos dimensiones lo pueden llevar, sin duda, a un mejor entendimiento del trabajo dentro del salón de clases y a compartir las expectativas de la organización escolar, porque el directivo se puede poner de manera más espontánea en el lugar del docente. ¿Qué directivo no puede comprender qué tipo de gestión se requiere en el aula para llevar adelante la concreción del curriculum, planear las actividades, elegir el modelo de evaluación que se ha de poner en marcha por parte del (la) profesor(a)? La experiencia en el quehacer educativo es fundamental para conciliar la gestión con la docencia, porque ello implica vincular de manera eficaz las necesidades del docente con las necesidades de la institución; con esta experiencia el directivo facilita las posibilidades del trabajo en el aula y ayuda al docente a cumplir con sus responsabilidades, en conclusión, comparten sus tareas. Esta experiencia profesional no se proclama sino que es observable por los otros y es una actitud coherente que sirve de modelo a los demás porque se traduce en confianza, seguridad y compromiso con la organización.

El tercer aspecto del trabajo permite revisar que las acciones de los(as) directores(as) pueden responder a una actitud virtuosa. La siguiente cita es un referente importante para adentrarnos en este aspecto: "la obra moral, que siempre dependerá más de lo que somos que de lo que expresamente sabemos, no sólo efectúa lo que es del caso sino que, al mismo tiempo, nos va haciendo más de lo que realmente somos". (*Ética y diversidad cultural*, p. 79). La anterior frase se la puede comprender dentro de la posibilidad del saber ético, en el sentido de que las actitudes están determinadas por la actuación y socialización cotidianas, por la forma de comprometerse con el grupo social al que pertenece y se deben, por lo que debe ser tenido por justo y correcto de acuerdo a la situación que reclama, a lo que apela la ética del sentido común. El hombre se hace justo haciendo cosas justas, dice Aristóteles. Todo esto lleva a la afirmación de que al actuar con cierta racionalidad y prudencia, con equilibrio al momento de tomar decisiones, se está actuando de manera virtuosa; es tomar decisiones con relación a lo que uno está moralmente obligado a hacer, como por ejemplo: respetar el trabajo de los demás y aceptar que sus opiniones tienen tanta fuerza como la nuestra y que el principio del trato igual significa igual respeto para todos; esta obligación moral se nos impone de manera libre, por nuestra propia voluntad.

Si esto es correcto, entonces la responsabilidad escolar impone una serie de valores para el directivo en la medida en que éste busca la forma, a través de sus acciones cotidianas, de cumplir con ellos; de esa manera, se tiene a un director virtuoso porque su trabajo obedece a ciertos valores, no porque realmente los logre alcanzar sino porque son su referente para el trabajo, aspira a conseguirlos; de esta forma se logra que el centro escolar responda a ciertos principios que son valiosos para todos y que fundamentan un nuevo tipo de relaciones. "La planificación de la escuela basada en valores tiene como consecuencia inmediata la dinamización y programación del espacio de educación gigantesco que está más allá del aula, es decir, toda la escuela. Esta planificación basada en valores, es decir, la gestión ética del centro, afecta de manera directa, por ejemplo, a cómo se establecen las relaciones entre las diferentes personas que forman la comunidad educativa, afecta cómo se aprovechan los espacios comunes (pasillos, patios, salas multiusos, etc.) para transmitir determinadas formas de actuar y de educar; también afecta la forma cómo se lidera y conduce el centro, la dinámica de funcionamiento de los diferentes

órganos de gobierno o de responsabilidad del centro; afecta, en definitiva, al funcionamiento global de la comunidad educativa"

En resumen, después de caracterizar brevemente cada uno de los dos modelos, es posible reconocer que un trabajo escolar es armónico cuando los sujetos que participan en la institución gozan de reconocimiento moral como personas; esto nos puede llevar a considerar que las relaciones entre los(as) directores(as) y los(as) profesores(as), en la escuela, se pueden llevar adelante de acuerdo a la premisa que Kohlberg nos plantea como el principio más alto de justicia: *respeto igual para la integridad o dignidad de todas las personas*.

Lo anterior me lleva a afirmar que el directivo tiene la responsabilidad de brindar ciertas condiciones básicas de trato y respeto a los docentes para la realización de su práctica profesional; puede asegurar a éstos que sus propuestas son fundamentales en la transformación del ambiente escolar y que el considerarlas constituye un reconocimiento a sus personas. Aceptar al profesor como sujeto capaz de proponer proyectos de trabajo, implica reconocerle cierta autonomía personal; poner en práctica lo anterior significa instaurar el reino de los fines en la escuela, porque ya no se ve al docente como un medio al servicio de un fin o interés particular. El directivo puede comprender que "La subjetividad humana se constituye en la escucha y en la respuesta atenta de la 'palabra del otro' (rostro), una respuesta a su apelación y demanda".

Pensar la gestión como un acontecimiento ético, supone tomar en cuenta las intenciones, las expectativas, los deseos y las opiniones de los demás; esto es, hay que considerar la subjetividad del docente. La intencionalidad hacia el otro es lo contrario en un modelo de gestión individualista.

2.5. Participación de los Padres de Familia en los Centros Educativos

La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento, es preciso que antes conozcan su proyecto educativo institucional.

Cuando un padre de familia define los valores educativos para sus hijos, elige un centro educativo que sea coherente con esos valores, desde ese momento ya está siendo parte de esa institución educativa; cuando recibe información del centro sobre las decisiones que se van a tomar en beneficio del centro, ya está participando en el mismo; más aún habrá participación de los mismos cuando sea consultado y le permitan tomar una decisión por consenso o votación; estas son pautas principales para lograr una verdadera participación de los padres de familia en un centro escolar.

2.5.1. La participación integrada

En lo que atañe a los modos de gestión, hay alguna participación cuando, en una organización escolar, un representante único decide teniendo en cuenta el sentir y el pensar de los miembros implicados, y hay participación cuando el centro es cogestionado y hasta autogestionado por todos los miembros del grupo.

Pero, si como líderes educativos se quiere ser eficaz en la consecución de los objetivos de mejora de la calidad educativa, será preciso reflexionar sobre toda forma de participación: ¿todos los padres merecen igual grado de intervención?; ¿es igualmente funcional y productiva para cualquier grupo?

Todo dependerá del de la naturaleza del grupo, y la forma como la institución va a determinar cuál es la mejor forma de participación, también tendrá mucho que ver la naturaleza de los problemas o temas que se pondrán a consideración de los padres para alcanzar su óptima participación.

Los directivos deberán conocer que un modelo establecido para una sociedad, no sirve para un centro educativo, dado que una comunidad educativa de padres de familia tienen diferentes posiciones, papeles y responsabilidades; que deberán actuar bajo el marco de objetivos generales en beneficio común: los estudiantes del centro; por lo tanto es deber de los directivos definir con claridad los mismos; concordando con lo que manifiesta García, (2008) *que ve a la participación de la comunidad educativa como una "participación integrada u orgánica". Es decir, una participación en la que, cada sector, interviene de acuerdo con su status y con su role: los titulares, como titulares; los profesores, en tanto que profesores; los padres, como padres, y los alumnos como alumnos.*

2.5.2. Diferentes abordajes en el estudio de la relación escuela-familia

La diversidad de estudios disponibles, muestra que la relación entre la escuela y la familia puede ser abordada desde distintas perspectivas. Miradas macropolíticas, micropolíticas y pedagógicas se distinguen y a la vez se entrelazan para mostrar diferentes aristas de este vínculo.

Desde un enfoque macropolítico, el interés por evaluar el aumento de la participación de los padres en América Latina a partir de los procesos de descentralización y democratización, ha dado lugar a estudios como el realizado por López (2006) *cuyo propósito es hacer una revisión de normas, programas y prácticas relacionadas con la participación de padres de familia y de la comunidad en el ámbito escolar.*

Dentro de esta misma línea, Martinello (1999) sostiene que en las últimas décadas Latinoamérica ha experimentado reformas educativas que reflejan profundas transformaciones en las operaciones del Estado, y una transición hacia estructuras más democráticas y participativas. Afirma que en el mundo entero, iniciativas importantes de reforma han promovido la colaboración entre escuelas y padres para mejorar el acceso y la calidad de la enseñanza. Desde esta perspectiva, clasifica las intervenciones de los padres y distingue los roles que pueden asumir respecto a la escuela: a) Padres que se ocupan de la crianza de los niños, b) Padres como maestros, que colaboran con el aprendizaje de sus hijos; c) Padres como agentes de apoyo a la escuela, que contribuyen aportando recursos, o d) Padres como agentes con poder de decisión, que ocupan cargos en la dirección de la escuela. Cada uno de estos roles representa niveles diferentes de involucramiento y tiene consecuencias en la tarea educativa.

Asimismo, en estudios sobre gestión escolar, se analiza la influencia de las familias en la micro política institucional (Ezpeleta, 1996; del Cueto, 2002; Carriego, 2005; Zanelli y Carriego, 2007). Los estudios mencionados contemplan el análisis de la relación de la escuela con las familias en instituciones que atienden a poblaciones de distinto nivel socioeconómico. Al mencionar la implicación de los padres y la comunidad en las escuelas efectivas, destacan que estas implican a los padres y miembros de la comunidad para apoyar los programas docentes o los comprometen en la gestión del centro. En otros casos se menciona la intervención de los padres en la política escolar (apertura a los padres, política de participación en asociaciones de padres) y distintos grados de contacto del centro con los padres (información,

participación en la toma de decisiones, implicación de los padres en las distintas actividades, satisfacción con la implicación de los padres).

En último análisis, se puede afirmar que, en educación, como en otros muchos campos, toda participación ha de ser “participación por objetivos” (Gelinier, 1968). Los miembros del grupo intervienen en los diversos momentos de la planificación, de la ejecución y del control del proceso educativo con el fin de alcanzar los fines globales que anteceden a la misma acción participativa.

2.5.3. Participación, confianza y responsabilidad

La participación eficaz de los padres en la escuela será el resultado del grado de confianza de los directivos y de los docentes, en la capacidad de los padres para intervenir en decisiones importantes que les afecten unido a la voluntad y compromiso de los padres para asumir responsabilidades con el centro educativo. Si no existe ninguna de los dos aspectos básicos de ambas partes, no será posible alcanzar una participación activa por parte de los padres. En muchas ocasiones surgirá conflictos de competencias y habrá presiones al tomar decisiones y muchas veces los padres sentirán desconsuelo al ver que su participación no es bien estimada en el centro educativo. Es necesario que exista mucho sentido de pertenencia e identidad de los padres hacia el centro educativo para con su labor educativa. Se debe percibir oportunamente cuando existe deseo en participar por interés parciales para tomar correctivos y trabajar por alcanzar objetivos de manera mancomunada. Logrando confianza de unos y responsabilidad de otros, se logrará una relación de mutualismo dando como resultado el crecimiento institucional; todo esto se deberá llevar de forma organizada para no caer en improvisaciones e imposiciones y alcanzar los objetivos propuestos.

De todos los sectores llamados a construir la comunidad educativa, se comprueba que es el de los padres el que se encuentra con mayores barreras para ejercer una participación formal (en cuanto grupo) en el centro escolar. La experiencia de la mayor parte de asociaciones de padres de alumnos, por ejemplo, conduce al mismo sentimiento de frustración, salvo en situaciones coyunturales de un problema excepcional: la participación de los padres es más bien escasa y pasiva, y no suele haber proporción entre los esfuerzos y dedicación de los dirigentes de una asociación, y la respuesta de la colectividad de padres. Con frecuencia se agotan las mejores imaginaciones en busca de actividades atractivas sin haber conseguido ni

quiera un éxito de asistencia. La conclusión final de muchos dirigentes es casi siempre la misma: “los padres no se interesan por nada”.

No obstante, se puede comprobar simultáneamente que la preocupación de las familias por la calidad de la educación de sus hijos es un fenómeno socialmente creciente. Cubiertas las necesidades de escolarización, va surgiendo la necesidad de calidad de educación. ¿Cómo se explica entonces esa dificultad para integrarse en una participación comunitaria?

En la medida en que los padres van apreciando lo que es el valor educación -no solamente la escolaridad o la instrucción-, se va observando que aumenta la disposición a participar. Asimismo que aumenta esta disposición en la medida en que, tanto los padres como los profesores, perciben que los contenidos de la visión de un centro son capaces de dar sentido, no solamente a la existencia del niño, sino también a sus propias existencias. Comienzan a percibir a partir de ese momento la educación como una “misión” y el quehacer educativo como una vía de autorrealización. He aquí por qué es tan importante que los centros sitúen su acción (no sólo sus documentos) en un marco claro, puro y jerarquizado de objetivos que puedan ser percibidos nítidamente por todos a través de sus actos. Cuando un colegio tiene un estilo distinto y nítido, estilo que no es sino una filosofía transparentada a través de todas y cada una de las actuaciones diarias de sus docentes, de la organización, de las actitudes, etc., es probable que la elección que los padres hacen del mismo sea altamente consciente y homogénea.

2.5.4. Identificación

Se puede encontrar con una colectividad de padres que “aman” al centro educativo de sus hijos, que están identificados con la labor del personal docente e, incluso, están decididos a defender el centro ante cualquier arbitrariedad o agresión externa. ¿Es suficiente esa identificación para garantizar una participación creativa? Claramente no, si no encuentran una actividad en el centro con la que se puedan identificar. Es más, identificados los padres con el centro educativo e identificados con la actividad que allí pudieran llevar a cabo, puede verse bloqueado su impulso a la participación si el grupo de personas concretas con las que tienen que relacionarse en esa labor no reúne las condiciones necesarias como para generar también una identificación.

En un centro educativo mientras más intervienen los padres de familia en las tomas de decisiones que le afecten, más probabilidades de identificación hay con el centro; pero esto debe sentirse en los padres de forma personalizada, no de forma colectiva o a través de representantes, ya que muchas veces la percepción no es igual en todos los padres.

Cuanto más muestras de valía otorgue los directivos y docentes a los padres habrá más identificación con el mismo y por ende más participación; cuanto más personalizada es la educación que proporciona un centro, más probabilidades habrá de identificación para con el centro; el prestigio del centro al que acuden los hijos tiende a gratificar las tendencias de afiliación y de pertenencia de los padres.

2.5.5. Identificación de los padres con las tareas o actividades

Muchas veces los padres se sienten desmotivados de asistir a los llamados de los docentes y directivos a las reuniones escolares por la pobreza motivadora de las actividades para realizar en el centro y se siente que sus ideas no son aceptadas; cuanto más creativa es la labor que se solicita realizar a una persona, más fuerte será la identificación con dicha labor, cuando se valora la capacidad creativa de los padres de familia para crear ideas innovadoras se fomenta y se consigue más su participación, dando crédito a su aportación y se alcanza en el centro educativo la creación de una verdadera comunidad educativa; cuanto más refleja un trabajo determinado la autonomía personal o grupal en la toma de decisiones y en la ejecución, más intensa será la identificación con la actividad, para lograr esto se debe tener bien definido en el centro las zonas de competencias de los padres para con el mismo, para que cada padre de familia puede llegar con la toma de decisiones en beneficio del centro; otra acción a desarrollar es el sentido que le dan a una acción, dado que esto producirá más probabilidades de participación de los padres, esto tiene que ver con la labor de los directivos y docentes en buscar los medios para conocer cuáles son los problemas que mayor aquejan a los padres, para buscar soluciones afirmativas y ser tratados de acuerdo al grado de importancia, surgiendo como motivación de los padres la participación voluntaria por el cumplimiento de la expectativa que tenía planteado a la comunidad educativa; por último cuando en un proyecto se inserta actividades de vida personal como la práctica de valores, los padres se sentirán motivados a participar en dicha actividad para sentirse parte importante del cambio de actitud de sus hijos.

Es difícil encontrar el agente tractor entre los mismos padres de familia, pero el centro educativo se debe valer de esos agentes internos importantes que tiene al interior del centro, que no son otros que los docentes, pues estos tienen un poder de concentración de padres mayoritario, debido a que son ellos los que conocen a profundidad a sus hijos y se sienten más identificados con los mismos, pero por esto no se va a dejar de intentar siempre de encontrar la forma de lograr participación mayoritaria por parte de los mismos padres; otro aspecto primordial de convocatoria para los padres es el aula; pues es ahí en donde ellos se sienten más identificados con sus hijos, al poder estar en el espacio que comparte su hijo con otros compañeros crea en el padre un vínculo de relación con otros padres; hay que buscar la unificación de actitudes educativas entre el centro educativo y los padres, para alcanzar este objetivo de calidad, es necesario aquí que el centro se deje fortalecer por las aportaciones de los padres de familia para modificar sus propias actitudes proporcionando a los alumnos espejos para la toma de conciencia de sí mismo e integrar una visión de la realidad del centro educativo operando desde el modelo educativo que este ofrece y los aportes brindados por los padres.; todo esto permitirá llegar a una interacción más estrecha entre padres de familia, directivos, docentes y estudiantes, logrando acuerdo sobre actitudes educativas en bien del centro escolar.

2.5.6. Base legal ecuatoriana

La nueva ley orgánica de educación intercultural, apoya e incluye a los padres de familia como agentes principales para la gestión educativa de sus hijos, amparados bajo los siguientes estatutos.

Principios:

Literal:

p. Corresponsabilidad.- La educación demanda corresponsabilidad en la formación e instrucción de las niñas, niños y adolescentes y el esfuerzo compartido de estudiantes, familias, docentes, centros educativos, comunidad, instituciones del Estado, medios de comunicación y el conjunto de la sociedad, que se orientarán por los principios de esta ley;

Kk. Convivencia armónica.- *La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa; y, De los derechos y obligaciones de las madres, padres y/o representantes legales (inmersos en los literales siguientes)*

- c. Participar, de conformidad con la reglamentación respectiva, en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las autoridades educativas;*
- d. Elegir y ser elegidos como parte de los comités de padres y madres de familia y los demás órganos de participación de la comunidad educativa;*
- e. Participar en el gobierno escolar al que pertenezcan;*
- f. Ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas y obtener respuesta oportuna sobre las mismas;*
- g. Participar de los procesos de rendición de cuentas sobre la gestión y procesos educativos de las autoridades, docentes y personal que labora en las instituciones educativas;*
- h. Participar en los órganos correspondientes de planificación, construcción y vigilancia del cumplimiento de la política educativa a nivel local, regional y nacional.*
- k. Solicitar y acceder a la información que consideren pertinentes y que este en posesión de la institución educativa.*

Art. 13.-

Obligaciones.- *Las madres, padres y/o los representantes de las y los estudiantes tienen las siguientes obligaciones:*

- c. Apoyar y hacer seguimiento al aprendizaje de sus representados y atender los llamados y requerimientos de las y los profesores y autoridades de los planteles;*
- d. Participar en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las instituciones educativas;*

- e. *Respetar leyes, reglamentos y normas de convivencia en su relación con las instituciones educativas; ME, (2011).*

Con mayor razón los padres y representantes deben formar parte activa de la organización, ejecución de proyectos educativos y referentes curriculares, aportando de manera positiva y pensando en conjunto con las autoridades de la institución en ideas, normas, estatutos que ayuden a organizar de mejor manera la gestión educativa de las instituciones.

3. METODOLOGÍA

El Centro Educativo donde se realizó la investigación se encuentra en la provincia de Los Ríos, en el cantón Quevedo, parroquia San Camilo, en la zona urbana; la institución se llama Centro Educativo “Génesis”; el tipo de establecimiento es mixto, particular, laico, y funciona en la sección diurna; ofrece servicios educativos para niños y niñas desde los tres años en adelante hasta el bachillerato.

En la actualidad cuenta con 647 estudiantes en todos los niveles, el bachillerato que ofertan es el “BACHILLERATO EN CIENCIAS EN GENERAL”, que se ajusta a los actuales requerimientos de la nueva reforma del bachillerato unificado de nuestro país.

Las familias que pertenecen a este centro educativo son de estrato social mayoritariamente medio.

3.1. Participantes

Para realizar la presente investigación, primero se tomó datos generales de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro Educativo “Génesis” para poder tener información más clara y profunda del tamaño de la institución.

El Centro Educativo “Génesis”, cuenta con la siguiente población:

Tabla N° 1.
Población total del Centro Educativo

FUNCIÓN	TOTAL
Directivos	5
Coordinadores Generales	4
Docentes	54
Personal Administrativo	4
Médico	1
Psicólogo	1
Estudiantes	647
Personal Servicio	3
TOTAL POBLACIÓN	719

Fuente: Centro Educativo Génesis
Elaboración: Mayra Madrid

El centro educativo desde que inició sus actividades en el año 2003, inicio con 175 alumnos, y dentro de sus objetivos de calidad manifiestan que: hasta el 2016

esperan alcanzar 700 alumnos; y como se puede observar en la tabla 1, es claro evidenciar que van a alcanzar este objetivo antes del periodo planeado, esto quiere decir que la institución educativa está teniendo alta aceptación por la ciudadanía quevedeña y sus cantones aledaños.

Tabla N° 2
Personal de la institución clasificado por sexo

Función	M	%	F	%	Total	%
Directivos	2	40	3	60	5	100
Coordinadores generales	2	50	2	50	4	100
Docentes	29	54	25	46	54	100
Psicólogo	0	0	1	100	1	100
Doctor	0	0	1	100	1	100
P. Administrativo	0	0	4	100	4	100
Estudiantes	332	51	315	49	647	100
P. Servicio	3	100	0	0	3	100
TOTAL	368	51	351	49	719	100

Fuente: Centro Educativo Génesis
Elaboración: Mayra Madrid

En la tabla 2, en cuanto a la clasificación por sexo podemos notar que existe mucha paridad en cuanto a docentes y estudiantes masculinos y femeninos que laboran y estudian en el centro educativo; concordando así con un objetivo manifiesto del Ministerio de Educación que es, *combatir el sexismo y la discriminación de género en la sociedad ecuatoriana, y promover, a través del sistema educativo, la equidad entre mujeres y hombres* (ME, 2011, 2). Esto quiere decir que el centro educativo en cuanto a docentes y estudiantes da igual oportunidades a ambos sexos.

A continuación se hará una descripción más detallada de los participantes, tomando en cuenta los miembros más importantes como son: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Se inicia con la tabla 3 hasta la 5, que tiene que ver con los DIRECTIVOS clasificados por edad, título académico y años de experiencia.

Tabla N° 3
Personal **directivo** de la institución clasificado por edad

EDAD (años cumplidos)	f	%
20-30	2	40
31-40	2	40
41-50	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Centro Educativo Génesis
Elaboración: Mayra Madrid

Tabla N° 4

Personal **directivo** de la institución clasificado por Título académico.

Años de experiencia	Título		F	%
	Docente	No Docente		
0-5	0	2	2	40
6-10	1	0	1	20
11-15	1	1	2	40
TOTAL	2	3	5	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

Tabla N° 5

Personal **directivo** de la institución clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	F	%
0-5	2	40
6-10	1	20
11-15	1	20
+ 15	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

En la tabla 5, se observa que el 80% está distribuido en partes iguales entre directivos jóvenes y adultos, mientras que el 20% es para directivos con más edad; en la tabla 4 y 5, de acuerdo a los títulos académicos y años de experiencia, con el 60%, los que menos experiencia tienen en educación a pesar de ser profesionales no poseen un título docente, en cambio el directivo que pasa los 11 años de experiencia si posee un título profesional docente, ejerciendo la función de directora académica.

Tabla N° 6

Personal **docente** de la institución clasificado por edad

EDAD (años cumplidos)	f	%
20-30	22	41
31-40	15	28
41-50	17	31
TOTAL	54	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

Tabla N° 7

Personal **docente** de la institución clasificado por Título académico

Años de experiencia	Título tercer nivel		Cuarto nivel		F	%
	Docente	No Docente	Doc.	N. Doc.		
0-5	15	0	0	0	15	28
6-10	18	3	0	0	21	39
11-15	12	4	0	2	18	33
TOTAL	45	7	0	2	54	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

Tabla N° 8

Personal **docente** de la institución clasificado por años de experiencia

Años de experiencia	F	%
0-5	15	28
6-10	21	39
11-15	18	33
TOTAL	54	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

En el análisis de las tablas de DOCENTES, en cuanto a la tabla 6 de la edad el 41% es población joven, siendo este porcentaje mayoritario en relación al 59% que suman entre 31 a 50 años; en cuanto a la tabla 7 y 8, que se refieren a títulos académicos y años de experiencia; se puede destacar que todos los docentes de la institución poseen un título de tercer nivel y dos docentes poseen título de cuarto nivel aunque no esté vinculado con la docencia, los docentes con el 39% el porcentaje más alto tiene entre 6 a 10 años de experiencia; a todo esto, Leithwood et al, (2010) atribuyen que: Promover el desarrollo profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo es una gestión de talento humano por parte de los directivos que siempre debe estar presente en su gestionar educativo para alcanzar los estándares de calidad educativa que se quiere lograr.

Tabla N° 9

Población de estudiantes de la institución clasificados por edad

EDAD (años cumplidos)	f	%
3-6	150	23
7-10	228	35
11-14	189	29
15-18	80	13
TOTAL	647	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

En la tabla 9 podemos apreciar que existe más población estudiantil, con el 35%, los estudiantes con edades comprendidas entre 7 y 10 años, seguida con el 29% los estudiantes de 11 a 14 años de edad, por lo tanto existe mayor población estudiantil en lo concerniente a educación general básica, en cuanto al bachillerato su población es 13% tomando en cuenta que es una institución con nueve años de creación.

Tabla N° 10

Población de estudiantes de la institución clasificados por años de educación básica

Año de educación básica	f	%
Pre escolar	52	08
Primer	52	08
Segundo	46	07
Tercer	63	10
Cuarto	57	09
Quinto	63	10
Sexto	45	07
Séptimo	49	07
Octavo	69	11
Noveno	36	06
Decimo	35	05
Primero bachillerato	36	06
Segundo bachillerato	29	04
Tercero bachillerato	15	02
TOTAL	647	100

Fuente: Centro Educativo Génesis

Elaboración: Mayra Madrid

En la tabla 10, se puede observar más específicamente, que existe mayor población estudiantil con el 11% en el OCTAVO año de educación básica, esto demuestra que al terminar el séptimo año en otras escuelas los padres de familia, toman muy en cuenta a esta institución educativa, en cuanto al bachillerato, el centro educativo oferta el bachillerato en ciencias en general; es decir, que se encuentra preparado para los cambios que el Ministerio de Educación implantó en cuanto al bachillerato unificado, donde pone de manifiesto que: *el propósito principal es brindar a las personas una formación general y una preparación interdisciplinaria que los guie en la preparación de proyectos de vida (Art. 43, Ley orgánica de educación intercultural acuerdo 242-11)*, concordando con los perfiles del egresado de tercer año de bachillerato que proyecta la institución que dice: Alta capacidad para: pensar,

aprender por cuenta propia; analizar, sintetizar y evaluar críticamente; formular proyectos (resolver problemas, tomar decisiones), trabajar en equipo.

Tabla N° 11

Padres de familia de la institución encuestada clasificada por sexo

SEXO	f	%
Femenino	13	52
Masculino	12	48
TOTAL	25	100

Fuente: Centro Educativo Génesis
Elaboración: Mayra Madrid

Tabla N° 12

Padres de familia de la institución encuestada clasificada por edad

EDAD (años cumplidos)	f	%
20-30	3	12
31-40	13	52
41-50	8	32
51-60	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Centro Educativo Génesis
Elaboración: Mayra Madrid

Tabla N° 13

Padres de familia encuestados de la institución clasificados por Nivel de instrucción

Nivel	F	%
Profesionales	20(4 docentes)	80
Bachilleres	5	20
Primaria	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Centro Educativo Génesis
Elaboración: Mayra Madrid

En las tablas 11, 12 y 13 de los padres de familia sólo se tomó en cuenta la población encuestada por lo difícil y numeroso de cuantificar; se puede observar que de la población encuestada en cuanto a su sexo; el 52% es población femenina pero muy seguido del 48% de masculina; en cuanto a la edad de los encuestados con el 52% la población tiene entre 31 a 40 años de edad; existiendo mayoritariamente población adulta de padres de familia, en la tabla 13 se observa que el 80% de los encuestados posee título profesional y dentro de este porcentaje el 20% posee título profesional en docencia, esto pone de manifiesto que la mayoría

de los padres del centro educativo son padres profesionales, lo que facilita el desarrollo psicológico, intelectual y social de sus hijo-as.

Para la presente investigación se toma en cuenta la siguiente muestra como se detalla a continuación:

Directivos: se toma como muestra 4 directivos.

Docentes: la población encuestada es de 21 docentes.

Estudiantes: se toma como muestra a 20 estudiantes

Padres de familia: la población encuestada es de 25 padres de familia.

Siendo un total 70 personas participantes en este proceso.

3.2. Materiales e instrumentos de investigación

Para esta investigación de campo de carácter descriptiva y exploratoria según el manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1990), la define como: "el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia" ; se aplicó como instrumento de diagnóstico la encuesta; la misma que fue aplicada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución; este instrumento facilitó detectar con profundidad aspectos positivos y algunos aspectos que necesitan revisar y mejorar en la institución; también se aplicó la entrevista a los directivos de la institución, la cual permite mantener un contacto directo con los funcionarios y conocer más de cerca la función que ellos desempeñan y detectar que tipo de liderazgo están ejerciendo en la institución. Con el propósito de ampliar, profundizar el conocimiento y reforzar el diagnóstico de las encuestas, también se realiza una investigación documental, para lo cual, Bavaresco (1994), señala: "constituye prácticamente la investigación que da inicio a casi todas las demás, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental bibliográfico vinculante al tema de estudio..."

El objetivo principal de la encuesta aplica es conocer la capacidad de liderazgo y gestión basado en los principios y valores establecidos en la visión y la misión por parte de los directivos en beneficio de los estudiantes, con apoyo de los docentes y padres de familia de la institución. Los objetivos que persiguen las 4 encuestas

aplicadas se enfoca en aspectos primordiales como: liderazgos directivos y docentes, entornos de aprendizajes, clima institucional, innovaciones pedagógicas, manejo de referentes curriculares, desarrollo y fomento de valores en todos los niveles encuestados, mantener los rumbos proyectados, apoyo comunitario, resolución de conflictos, toma de decisiones.

Para todo el proceso de recolección de información también se aplicó la técnica de la observación directa pues se solicitó referentes curriculares importantes en el aspecto de liderazgo institucional tales como: PEI, manual de convivencia, POA, plan estratégico, visión, misión, FODA, organigrama, reglamento interno para su debida revisión, análisis y comparación con los resultados obtenidos de las encuestas.

3.3. Método y procedimiento

Como ya se explicó en el punto anterior este trabajo aplico el método descriptivo y exploratorio; descriptivo; como lo describe Zorrilla, (1986), en el estudio descriptivo, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, cómo es y se manifiesta determinado fenómenos.

También se aplicó el método deductivo-inductivo porque nos permitió hacer la investigación particular para luego llegar a una muy general y poder hacer las comparaciones debidas con la teoría investigada para establecer criterios de liderazgo que se ejerce en la institución.

La fase inicial del proceso de investigación empieza con la visita a la institución educativa para solicitar por medio de un oficio se permita realizar el presente trabajo en el Centro Educativo "Génesis; al transcurrir unos días se recibe respuesta positiva por parte del Director de la institución, acudiendo al centro educativo a firmar el Acta de compromiso las partes intervinientes; se da a conocer el tipo de encuesta que se va a proceder a realizar y se procede en un lapso de tres semana a terminar con el proceso de las encuestas que estaban dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; para la entrevista con los directivos se programa una fecha determinada, luego se revisa la documentación curricular respectiva; también parte de la información se encuentra en la página web de la institución educativa la cual facilitó la recolección de información; en el momento de la entrevista, el director nos

facilita dos certificaciones de ISO 9001:2008 otorgada a la institución educativa por parte SGS (Sistema y Servicios de Certificación) que califica los sistemas de gestión de calidad de las instituciones, en este caso de educación.

Al momento de revisar los referentes, mientras se cumple este proceso el director facilita copia del FODA institucional y otros documentos, y se analiza junto a él, todos los referentes presentados. Encontrando que POA solo está especificado las actividades más no los otros componentes que lo conforman; se procede a elaborar el FODA, para anotar todos los aspectos analizados.

Una vez recolectada todas las encuestas se procede a realizar su tabulación y análisis de resultados, representadas en tablas y barras estadísticas.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

El Centro Educativo "Génesis" es una institución educativa particular a nivel de Educación Preescolar y Educación Básica y Bachillerato cuya base legal o permisos de funcionamiento se encuentran aprobados en las Resoluciones # 34 y 61 del 9 de julio del año 2002 y 10 de enero del 2005 respectivamente de la Dirección de Educación y Cultura de Los Ríos.

El Centro Educativo "Génesis" tiene la finalidad fundamental de impartir formación científica acorde con los adelantos tecnológicos y en base a las necesidades actuales.

La enseñanza que imparte el Centro Educativo "Génesis" se fundamenta en los artículos 66 y 67 de la Constitución Política de la República del Ecuador y se identifica con las líneas y principios de la Ley de Educación y su Reglamento General.

El Centro Educativo "Génesis" se encuentra ubicado en La Parroquia San Camilo de la ciudad de Quevedo, km. 2.5 Autopista Valencia sector La Judith.

En la actualidad el Centro Educativo "Génesis", cuenta con 647 estudiantes, demostrando un crecimiento poblacional de estudiantes considerable, y una planta de docentes muy grande.

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

4.1.1.1. El manual de organización.

En el manual de organización del centro educativo se encuentra estructurado por: bases legales, principios, fines, su filosofía, los fines, su estructura organizativa y las funciones de cada miembro de la institución.

Los aspectos más importantes que se detallan en cuanto a gestión, liderazgo y valores educativos se refiere son los siguientes:

Orientar su acción a la formación de una personalidad sólida en cada uno de sus estudiantes, en un marco de solidaridad, de criticidad y con altos valores éticos y morales. (C.E. G, manual de organización, fines, 2) los valores en la institución

educativa están cimentadas en la práctica de valores dentro y fuera de la institución por parte de todos los miembros del centro educativo.

Para su funcionamiento el Centro Educativo "Génesis" ha concebido en su estructura una Área Administrativa - Financiera y Área Académica.

La estructura del CEG está compuesta por 9 niveles:

- Junta de Accionistas o Directorio
- El Director General
- Director Administrativo-Financiero
- El Director Académico
- El Subdirector Académico
- Coordinadores Académico
- Inspector
- Directores o Rectores de Secciones
- Jefe de Áreas

Cabe resaltar que el director general de la institución es el encargado de la administración y control de cada una de las áreas que conforman el CEG.

En el análisis de los componentes del manual de organización se procede a revisar cada uno detallando de la siguiente manera:

- Los principios, fines, su filosofía y los objetivos de manual están basados únicamente en los estudiantes.
- Se fundamentan en aspectos netamente pedagógicos, en cuanto a su desarrollo integral como individuo, para que aprenda a vivir en democracia.
- Bajo su slogan "formando a la juventud para una vida mejor", se sustenta propiamente al aspecto curricular del mismo, con actitudes de trato igualitario para todos, enfocados siempre en la práctica de valores dentro y fuera de la institución.

4.1.1.2 El manual de convivencia

El manual de convivencia del CEG, dentro de sus componentes los más principales son los objetivos, metas, resultados, actividades, los valores fundamentales que practican y las funciones que desempeña cada miembro de la comunidad educativa junto a sus derechos y responsabilidades.

El presente manual de convivencia tiene como principal meta el buen trato entre las personas de los distintos estamentos de la institución, buscando constantemente la modificación de comportamiento en todos los miembros y al reconocimiento de obligaciones y derechos en forma conjunta; el manual de convivencia del CEG, está enmarcado en la gestión pedagógica y en el respeto a los mandos medios y los lineamientos de funciones de cada miembro; también se encuentra apoyada por la gestión comunitaria pues incluye a los padres de familia en muchas actividades del centro educativo tales como la creación de una Escuela para Padres, proyecto que se inició en el presente año lectivo; haciendo una relación con el POA se puede ver que se está cumpliendo con muchas actividades de las que se encuentran establecidas en el manual, tales como: concursos de oratoria, cine foros, concurso de cuentos animados, grafitis, periódicos murales, minuto cívico; en todas estas actividades resaltan los valores, el trabajo en equipo, el apoyo de los padres de familia bajo la gestión y supervisión de los directivos de acuerdo a su función encomendada, actividades que buscan mejorar el clima institucional del centro.

4.1.1.3. Plan estratégico

El plan estratégico del CEG, inicia con el diagnóstico situacional de institución a través del FODA, donde se puede apreciar que un 80% se ha cumplido con la planificación estratégica, en las fortalezas se resalta la responsabilidad profesional que cumple cada miembro de la institución, la eficiente administración que ejerce la administración del centro educativo, liderazgo que ejerce la institución en el sector; cabe destacar que muchos de los aspectos considerados en las debilidades se han cumplido o mejorado en algunos casos; dentro de las características de calidad tiene un equipo humano de alta formación profesional, fomentando siempre las oportunidades de liderazgo para los docentes, dentro de las oportunidades están enfocadas netamente al aspecto curricular, deportivo de los estudiantes y la capacitación profesional de los docentes; en las amenazas se enfocan en aspectos de sanidad y poco apoyos de los padres de familia.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El POA institucional esta detallado como un calendario de actividades anuales, donde constan todas las actividades que se va a realizar durante todo el periodo lectivo, actividades culturales, deportivas, reuniones con padres, de docentes, que están inmersas en el manual de convivencia, en el PEI, en el plan estratégico.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Uno de los criterios básicos según el Ministerio de Educación, (2011, 13) es *que los directivos promuevan la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI)*, basándose en ese concepto, se hace el análisis del PEI del centro educativo.

El proyecto educativo del CEG está enfocado en aprovechar y adecuar lo mejor del pensamiento global a las realidades locales que les toca actuar; esto quiere decir que este proyecto está situado con la realidad social, económica, cultural de Quevedo y sus zonas de influencia, ofertando un servicio educativo de calidad; por lo tanto al estar comprometidos con esa realidad, buscan alcanzar mejores niveles de desarrollo, potenciando la capacidad que la ciudad y la provincia tienen.

Al iniciar el análisis del PEI encontramos el perfil del egresado del CEG.

Al concluir el Tercer año de Bachillerato los alumnos tendrán el siguiente perfil:

- *Excelente dominio de las ciencias básicas y sociales que los capacita para ingresar a cualquier Universidad e integrarse a una sociedad positiva.*
- *Buen gusto por la lectura, la escritura y demás manifestaciones del arte y la cultura.*
- *Alta capacidad para: pensar, aprender por cuenta propia; analizar, sintetizar y evaluar críticamente; formular proyectos (resolver problemas, tomar decisiones), trabajar en equipo.*
- *Dominio del inglés.*
- *Uso adecuado de la telemática.*
- *Practicantes de los valores humanos: honestidad, responsabilidad, solidaridad.*
- *Amistosos con la naturaleza.*
- *Espíritu de superación personal.*

Sus objetivos de nivel institucional, a más de los contemplados en la Ley de Educación y los especificados en la Reforma Educativa, están enmarcados en el desarrollo integral de los estudiantes, desarrollar políticas y estrategias educativas innovadoras, el fortalecimiento de los valores humanos, morales y espirituales que le permitan actuar con responsabilidad en beneficio de él mismo y de los demás; está planificado que al culminar sus estudios el 100% de los estudiantes obtengan una formación académica humana y vocacional de excelencia.

Dentro de los objetivos del estudiante se puede contemplar que se desea lograr en el estudiante conciencia clara de ser ecuatoriano, que sea consciente de sus derechos y obligaciones, desarrollar su inteligencia al máximo, con capacidad de actuar en forma autónoma y solidaria.

Como metas se han planteado que en un lapso de 5 años el personal docente será capaz de un manejo efectivo de los instrumentos curriculares de acuerdo a las innovaciones al currículo actual; alcance pleno de práctica de valores para lograr una convivencia positiva en la sociedad; las metas están planteadas en función de los docentes y los estudiantes en aspectos de gestión pedagógica y práctica de valores.

Para el 2008 se habían trazado contar con instrumentos curriculares como: PEI, proyectos de implementación, proyectos pedagógicos de aula, planes de emergencia, código de la niñez, y reglamento internos; documentos que ahora en la actualidad ya existen en la institución.

Como estrategias las más relevantes en el aspecto institucional que tiene que ver con la gestión directiva es la de organizar el desarrollo institucional en función de los intereses de los alumnos, alcanzar un nivel de calidad educativa óptimo, mantener un método selectivo de docentes y proveer espacios y herramientas con recursos institucionales y ayuda de instituciones públicas y privadas.

En gestión de la comunidad destaca: el incluir a los padres de familia en todo el proceso de planificación y evaluación institucional a través de encuestas que se realizan cada cierto periodo de tiempo sobre aspectos de toda la institución, además de darle la posibilidad de establecer normas de rendimiento perfectibles mediante consenso de todos los actores de la comunidad educativa, tomando en cuenta las

demandas y expectativas de los estudiantes, campañas de motivación social y la participación de la comunidad.

En la gestión pedagógica las estrategias más relevantes son: preparar a los docentes para que sean capaces de desarrollar en los alumnos la cooperación, la competencia y la adaptación en cuanto a trabajo en equipo, toma de decisiones, conductas de liderazgo y coordinación de trabajo, a través de módulos de aprendizaje integrados, secuenciales e incrementales; la innovación curricular permanente, la motivación y preparación constante de los docentes, la estructuración de una comisión curricular, adecuar los programas de estudio a las necesidades locales, detectar los valores principales en la familia, sociedad e institución.

En el aspecto de las políticas de calidad se destacan las siguientes: en cuanto a gestión pedagógica se refiere: seleccionar equipo humano especializado en ciencias de la educación. En cuanto a identidad institucional destaca la de asumir una identidad propia en relación con la comunidad. En el aspecto de gestión directiva tiene como política la construcción, respetando las políticas estatales.

En cuanto a valores institucionales destacan las políticas de respetar la diversidad con variedad de cultura, etnia, costumbres, trabajar en una cultura de interdisciplinariedad.

En cuanto a las políticas de calidad en gestión pedagógica resalta las siguientes: formación integral en los niveles de pre-escolar, primaria y secundaria a través de un personal constantemente capacitado, con una infraestructura adecuada y con recursos tecnológicos idóneos, formando a la juventud para una vida mejor, aplicando procesos permanentes para un mejoramiento continuo, dentro de las políticas de calidad, existen objetivos de calidad, enlistamos los más relevantes:

- *Hasta el 2016 lograr un total de 700 alumnos.*
- *Alcanzar el 90 % de Satisfacción al cliente.*
- *Al 2014 culminar el proyecto de construcción del Centro Educativo Génesis y equipar la infraestructura ampliada.*
- *Lograr la excelencia en el servicio de enseñanza-aprendizaje, FORMANDO A LA JUVENTUD PARA UNA VIDA MEJOR.*

- *Lograr que el 95% de los estudiantes aprueben el año lectivo en aprovechamiento y disciplina en primaria y secundaria.*
- *Lograr que el 90% de los estudiantes de Pre-Kínder y Kínder tengan un desarrollo psicomotriz, nociones básicas y conocimiento.*
- *Lograr que el 25% de la población estudiantil de primaria y secundaria desarrolle actividades extracurriculares (arte y deportes).*
- *Lograr que el 90% de los estudiantes que participen en talleres superen sus debilidades.*
- *En un plazo de 5 años, disponer de un área de Bienestar Educativo debidamente equipada e implementada para apoyar a la comunidad genesina.*
- *Aplicar efectivamente el POA en un 80%.*
- *Lograr el 100% de atención a los alumnos con problemas de aprendizaje.*
- *Lograr mínimo una capacitación anual de 120 horas a todo el personal.*
- *Lograr que el 90% personal docente, administrativo y de servicio obtenga mínimo 70 puntos en la evaluación de competencia.*
- *Realizar una actualización tecnológica, mínimo una vez al año.*

En cuanto a la fundamentación teórica su pedagogía se basa en el modelo constructivista fundamentado en lo filosófico, lo psicológico, en lo sociológico, en lo epistemológico, en lo pedagógico y en las experiencias previas.

4.1.1.6. Reglamento interno

En el reglamento interno debidamente aprobado por la Subdirección de Estudios de la Provincia de Los Ríos, se encuentra especificado los deberes y derechos que tiene los miembros de la comunidad educativa del centro educativo en el siguiente orden: son derechos, obligaciones, responsabilidades y sanciones:

- Los Accionistas.
- Del Director General.
- Del Director Administrativo y Financiero.
- De la Secretaría
- Del Área Académica
- Del Director Académico.
- Del Subdirector Académico.

- De los Directores y Jefes de Área.
- De los Coordinadores Académicos.
- Del Inspector.
- Del Consejo Directivo.
- De la Junta General de Directivos y Profesores.
- De la Junta de Curso
- De la Junta de Directores y Jefes de Área.
- De las Reuniones de Profesores por Sección.
- De los Profesores Guías de Curso.
- Del DOBE.
- De los Profesores.
- De los Estudiantes.
- De las Organizaciones Estudiantiles.
- De los Abanderados.
- De los Padres de Familia y Representantes Legales.
- Del Comité Central de Padres de Familia.
- De las Disposiciones Generales.

En el análisis del reglamento interno del CEG se puede notar que el responsable del funcionamiento de todas las áreas que funcionan en la institución educativa, es el Director General, es el encargado de la administración y control de cada una de las áreas que conforma el centro educativo. El Área Administrativa – Financiera y Operativa es manejada por el Director Administrativo-Financiero, quien es el responsable del buen funcionamiento de estas áreas. El Área Académica está manejada por el Director y Subdirector Académico, quienes son los responsables del manejo académico y disciplinario de la institución.

Se puede observar que la gestión directiva, administrativa y pedagógica está descentralizada, pero con la supervisión del director general; manifiesta el director que en el siguiente año lectivo realizarán las adecuaciones necesarias al reglamento interno, de acuerdo a la nueva ley de educación intercultural bilingüe; el presente reglamento se encuentra desarrollada bajo la base de la ley orgánica de educación del ministerio de educación; estipula funciones, deberes, obligaciones, derechos, de todos los miembros de la comunidad educativa antes mencionados, donde se encuentran establecidos artículos en función pedagógica, disciplinaria,

administrativa, organizativa y correctiva que permitirán la resolución de conflictos de la mejor manera. Están muy delimitados los procesos a seguir para cada miembro. El reglamento interno fomenta la participación de toda la comunidad educativa en el diseño, aplicación y evaluación del presente documento para facilitar y armonizar las relaciones de convivencia institucionales, según lo estipulado en sus fines y principios.

4.1.2. La estructura organizativa del centro educativo

4.1.2.1. Misión y visión

La **misión** es una declaración que describe el propósito o razón de ser del centro educativo (*¿por qué existe el Centro educativo?*). Permite identificar los ámbitos competitivos del mismo; define aquello que el centro quiere y no quiere ser en base a identificar sus ámbitos de actuación. Es una forma de establecer sus límites (Herrero Martín, 2006).

Misión del Centro Educativo “Génesis”

Formar niños emprendedores, que se destaquen por su capacidad para el auto aprendizaje, el trabajo en equipo, poder resolver problemas, tomar decisiones, superarse permanentemente, practicar valores éticos, morales y cívicos; participar e incentivar la conservación del medio ambiente y de esta manera contribuir al desarrollo integral del Ecuador, en especial de Quevedo, (CEG,2011).

La misión del centro educativo refleja como su principal ámbito de actuación al estudiante, su propósito en él, su formación integral para que se transforme en un individuo útil a la sociedad actual, con sólida formación en conocimientos y práctica de valores positiva.

Herrero Martín, (2006), manifiesta que la visión es una declaración que describe cómo desea ser el Centro Educativo en el futuro.

La visión tiene diversas funciones:

- *Crea un camino a seguir en el futuro.*
- *Es algo que vale la pena pretender de forma entusiasta.*
- *Transmite confianza natural en el liderazgo.*
- *Ofrece una idea de éxito colectivo.*

- *Es el punto de partida de la estrategia del Centro Educativo.*

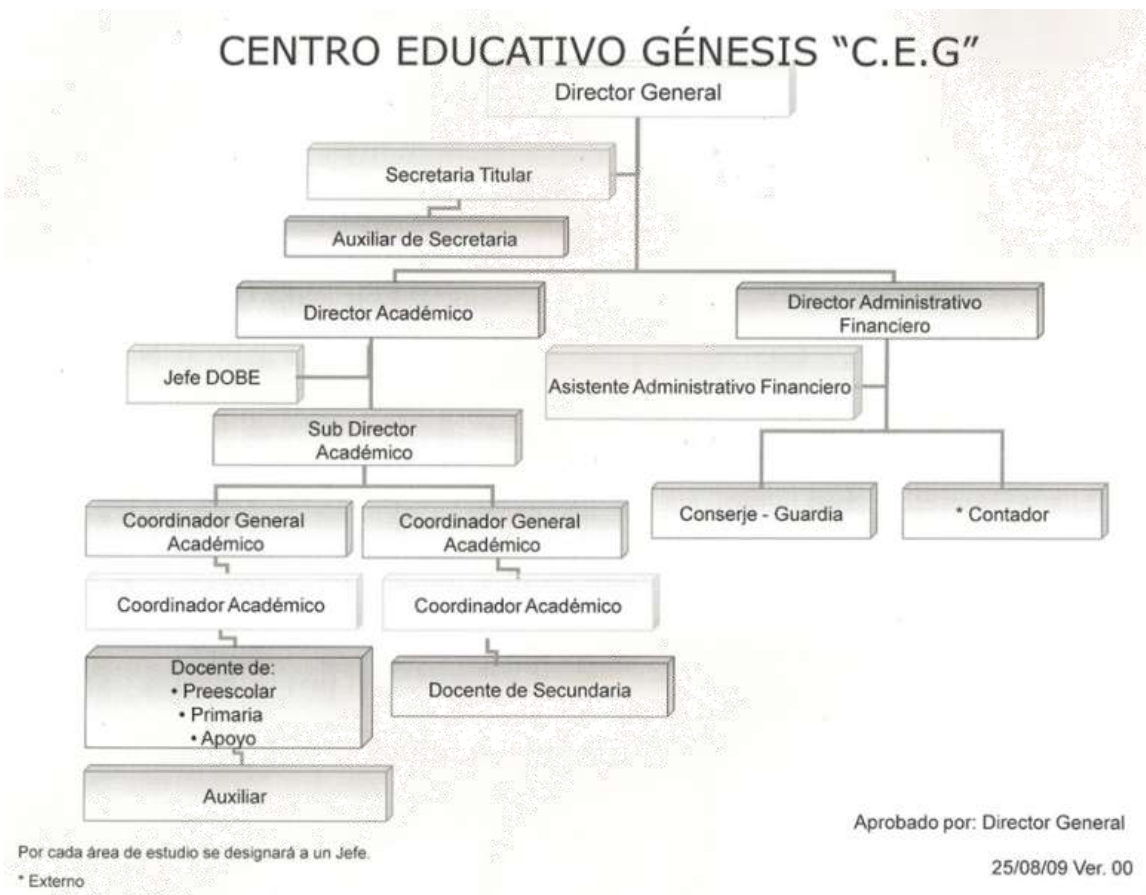
Visión del Centro Educativo “Génesis”

El Centro Educativo “Génesis” alcanzará la excelencia institucional y será competitivo con sus procesos innovadores de formación que garantice una educación de calidad en un mundo globalizado. (CEG, 2011).

En la visión del CEG se puede apreciar que se visualiza en un futuro como una institución educativa que ofrecerá una educación de calidad, basada en innovaciones pedagógicas, de liderazgo y trabajo en equipo mancomunado para alcanzar los objetivos propuestos y ofrecer a la sociedad estudiantes capaces de enfrentar exigencias de los tiempos actuales.

4.1.2.2. El organigrama

El organigrama del CEG, está estructurado en forma vertical por el número de miembros que existe en la institución, pero se desarrolla de forma descentralizada permitiendo la toma de decisiones con rapidez y mejor clima interno con mucha participación; donde la responsabilidad principal es la del Director General, la tarea principal de él, es delegar funciones a sus inferiores y controlar la toma de decisiones. A pesar de presentar un organigrama vertical, mantienen una integración estructural para mantener en conjunto el alcance de los objetivos planteados por la institución; existe cadena de jerarquización estrecha entre el director general y los directores académicos y administrativos; pero estos dos últimos se encuentran en una misma posición, pero en cuestión de funciones y tareas el Director Académico controla y dirige a todos los coordinadores generales y estos a su vez a los coordinadores de área y a los docentes, tiene bajo su responsabilidad la gestión pedagógica de la institución; mientras que el Director Administrativo, coordina y dirige todo lo referente al aspecto financiero, vigila y controla los ingresos y egresos de la institución, gestiona proyectos de inversión, elabora presupuestos, etc.; como conclusión se puede apreciar que existe una organización interior que responde a su cultura propia, donde se presenta mayor responsabilidad por el desempeño de las funciones y tareas que cada uno tiene en la institución y lograr mayor agilidad en los procesos.



Cuadro 5

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El CEG, tiene su estructura organizacional que inicia por el Director general y los Directores Académicos y Administrativos y subsiguiente los Coordinadores generales y coordinadores de áreas, los cuales tienen la responsabilidad de organizar, dirigir, delegar, controlar todo el proceso pedagógico y de gestión de los docentes de la institución; la misión de estos departamentos es facilitar el ejercicio de la docencia en la institución para que los docentes sepan oportunamente a qué persona direccionarse en caso de necesidad específica para alcanzar resultados en cuanto al avance académico. El objetivo de los directivos es fomentar el trabajo en equipo y poder contrastar opiniones, compartir experiencias y conseguir que las áreas de estudio mantengan estrecha relación y congruencia entre ellas y no trabajen aisladamente.

En los coordinadores de área se puede apreciar un estilo de liderazgo de servicio, pues están siempre tratando de dar lo mejor de ellos, además mantienen una unidad

con el equipo directivo. En el CEG se puede observar que la distribución de funciones y tareas está estrechamente ligada con las estructuras que establece el ministerio de educación en marcadas en la ley orgánica de educación.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores

Dentro de los objetivos del CEG está inmerso el de promover estilos de vida más sanos a partir del fortalecimiento de los valores, la práctica permanente de las normas legales del código de la niñez, la educación en la sexualidad y el amor y la práctica en la equidad de género, para elevar la autoestima de los miembros de la comunidad educativa; objetivo que se ve reflejado en el clima de trabajo que se observa en la institución, enmarcado en la tolerancia, la solidaridad, y el respeto mutuo para el desarrollo de las actividades pedagógicas.

El grado de satisfacción profesional y personal de los miembros de la institución se pudo notar en las encuestas realizadas a directivos, docentes, padres y estudiantes del centro; en cuanto al clima interno existe mucha satisfacción en cuanto al trabajo que desempeñan los líderes educativos y las relaciones interpersonales entre los docentes, estudiantes-docentes; estudiantes-estudiantes; directivos-docentes-estudiantes, personal no docente; se puede apreciar que existe un clima de respeto, armonía, trabajo en equipo, solidaridad, apoyo, el nivel de conflictividad es mínimo, la comunicación es muy buena.

En cuanto al clima externo, tiene mucho que ver con el clima de satisfacción de los padres de familia, estudiantes, comunidad, tiene relación en cuanto al aspecto formativo y estructural de la institución, además del grado de participación de los padres con la institución; según el proceso de encuestas un porcentaje contesta que los directivos en cuanto a la participación de los padres en los procesos de mejora o realización de actividades muy poco toma en cuanto a los padres de familia; a pesar de ello se puede observar que existe un clima de respeto, colaboración y solidaridad entre todos los padres para las actividades que realiza el centro educativo, aceptación positiva en cualquier proceso pedagógico que los directivos implantan en la institución.

En la práctica de valores entre todos los miembros de la institución, prima el respeto a los padres, docentes, estudiantes y autoridades, así como a las disposiciones,

normas y acuerdos institucionales vigentes; también está muy cimentado el sentido de la responsabilidad, en un marco de compromiso ético y social, como condición indispensable para el ejercicio de la libertad individual; el valor de la solidaridad entendida en su sentido más amplio, fuera y dentro del ámbito institucional.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta dimensión nos permite reflexionar sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje y el quehacer de la escuela y sus actores; en el centro educativo se toman en cuenta los factores siguientes para la gestión pedagógica y su implicación con los valores: en cuanto a la fundamentación teórica se proyecta en el modelo constructivista donde pone al estudiante como sujeto de aprendizaje, activo, práctico, capaz de tomar decisiones, crítico, sea comunicativo, reflexivo, donde el papel del docente es ser su guía; otro factor es la planeación, que es tomada en cuenta en atención a la diversidad, siguiendo siempre los pasos y etapas adecuadas en la planeación por parte del docente; se lleva un control semanal de este proceso tan importante. Otro factor importante es la evaluación, en cuanto a los docentes se realiza la evaluación áulica, donde se registra en una ficha fortalezas y debilidades encontradas en el proceso, reuniones semanales para conocer el avance del proceso educativo, cada cierto periodo de tiempo se aplica evaluaciones por competencias a los docentes, una vez tomadas las evaluaciones se analiza las deficiencias y se da capacitación en lo que fuere necesario; en cuanto a los estudiantes la evaluación es sumativa y permanente en base a tres ejes y Disciplina: Eje de desarrollo de valores básicos, Eje del desarrollo del conocimiento y Eje de materias optativa sobre los cuales el CEG evaluará a sus estudiantes en general.

Otro factor es el clima en el aula, en el CEG como principio básico es respetar al estudiante como sujetos de derecho, reconociendo sus capacidades y limitaciones; por lo que, no debe usarse mensajes negativos que atenten contra su personalidad, por el contrario debe estimularlo con mensajes positivos, los docentes buscan en el estudiante la confianza para poder trabajar en un clima armónico, de respeto, colaboración y participación.

El tiempo también es otro factor que es muy tomado en cuenta en la institución puesto que se pide a los docentes que destinen a los alumnos tiempo de calidad,

esto es que no deben desaprovechar el tiempo en la lista, revisión de tareas, los concursos, la disciplina, para que puedan destinar el mayor tiempo posible a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende.

El último factor son los recursos didácticos que utiliza el docente en clase, orientado que sea siempre novedoso, atractivo, práctico, que despierten la curiosidad en el estudiante, aprovechando siempre los recursos del medio, todo con el firme propósito de favorecer los aprendizajes, existiendo en el centro muchos recursos didácticos y tecnológicos.

4.1.2.4. Dimensión organizativa operacional y valores

En este aspecto importante también tiene que ver mucho el clima organizacional, en el CEG se presenta de manera organizada, armónica, se toma en cuenta las opiniones de los demás, existe el dialogo, la mediación, que permiten avanzar favorablemente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes; otro aspecto que se puede apreciar es el liderazgo que existe en la institución, donde existe la asignación de responsabilidades, el respeto hacia los mandos medios; bien delimitados en la estructura organizativa y en el reglamento interno de la institución, además incluyen todos los parámetros que exige el Ministerio de Educación; otro aspecto importante es el consejo técnico, sus actividades se centrarán en el Control, Seguimiento, Supervisión y Motivación del trabajo que desarrollarán cada uno de los profesores en los grados y paralelos, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de la Filosofía, objetivos y esquemas académicos trazados por la institución, así como supervisar cada una de las actividades que se desarrollen;

En el aspecto de la vinculación con el comité de padres de familia en este aspecto falta trabajar para que exista un verdadero acercamiento con los directivos de la institución, pues se observa un ligero distanciamiento entre los padres y directivos en cuanto a coordinación de actividades curriculares y culturales a pesar de estar establecido en el manual de convivencia las funciones y deberes de los mismos.

Por último, se encuentra la actitud profesional, que como antes ya lo mencionamos, los docentes y los demás miembros de la institución asumen con mucho profesionalismo las funciones encomendadas buscando siempre el logro de los

objetivos trazados, asumiendo compromisos de acción con valores firmemente arraigados, utilizando la autoevaluación como herramienta de mejora continua.

4.1.4.6. Dimensión administrativa financiera y valores

Siendo el CEG un centro educativo particular, el manejo de los recursos económicos esta encomendado al Director Administrativo y Financiero, donde recae la responsabilidad de cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes, responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento; responsabilizarse de todos los bienes de la institución, de su mantenimiento y que se encuentren en buen estado; realizar adquisiciones que beneficien el desarrollo académico de la institución; establecer sistemas de control de cobro de pensiones; mantenimiento, identificación, reparación, distribución oportuna de bienes fungibles y activos fijos, además respetar los valores y normas consagradas en el código de convivencia.

4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores

Esta dimensión tiene que ver con las relaciones que tiene los miembros de la institución educativa con los padres de familia, la comunidad. En lo referente a los padres de familia en el aspecto curricular los padres se encuentran muy de acuerdo con todos los procesos, métodos, formas, que imparte el centro educativo, en cuanto a los valores impartidos en la institución los padres están muy en concordancia; en el aspecto de inclusión de los padres en valorar sus opiniones, integrarlos en la elaboración de estrategias pedagógicas, elaboración y socialización de los referentes curriculares, solicitar la cooperación de los padres por parte de los directivos todavía falta trabajar más en esos aspectos por parte de los directivos, puesto que existe un grado de insatisfacción en los mencionados aspectos.

En cuanto al trabajo con la comunidad, el CEG, maneja proyectos sociales para la comunidad en beneficio de los ancianos, familias de escasos recursos económicos, involucrando de manera directa a los estudiantes con la realidad de estas personas y haciéndoles participe de acciones de mejoramiento de la calidad de vida de estos individuos.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Dentro de las **fortalezas** que posee el CEG en el aspecto de la gestión directiva se puede destacar la capacidad de liderazgo que poseen los directivos, un clima de respeto favorable hacia los demás miembros, la Directora académica posee muchos años de experiencia en docencia, las decisiones las toman de forma acertada y consensuada entre los directivos y demás miembros; en el aspecto curricular se puede comprobar que aplica metodologías innovadoras que permite la reflexión, criticidad, argumentación, y resolución de problemas con facilidad por parte de los estudiantes; en cuanto a los docentes, el centro educativo cuenta con una planta de profesores donde el 90% posee un título profesional docente, tienen una actitud positiva frente al trabajo, trabajan en equipo, respetan a sus superiores, mantienen un buen trato y consideración a los estudiantes, son capacitados como mínimo con 120 horas al año; los valores son el eje principal para el desarrollo de las clases, realizan actividades de integración de todos los miembros de la comunidad educativa; en el aspecto de los estudiantes todo el proceso de formación tanto en conocimientos como en valores está establecido en base a sus intereses, los estudiantes son sujetos de cambio, transformación, acomodación y fortalecimiento de su personalidad, sus aprendizajes, sus aptitudes y habilidades son resaltadas, poseen espíritu colaborador y solidario frente a los demás, práctica hábitos de respeto y cordialidad con sus compañeros, con docentes, directores y demás miembros. En el aspecto administrativo el CEG, se observa que existe mucha coordinación en las tareas, están bien delimitadas las funciones; en infraestructura, su edificación y división de ambientes es muy óptima, amplia, confortable y adecuado para la función de la educación. Con la comunidad tiene el apoyo mayoritario de padres de familia en todas las actividades que realizan y cambios pedagógicos que ejecutan.

En las **debilidades** del CEG se puede notar en cuanto a los directivos, que no todos poseen título profesional docente, a pesar de ejercer con mucha responsabilidad su función; falta trabajar más en el proceso de resolución de conflictos con los estudiantes, con los docentes falta más socialización sobre el nuevo currículo que impartió el ministerio de educación, el proceso de evaluación a los docentes todavía

no se aplica en su totalidad, necesitan más capacitación en cuanto a procesos didácticos para desarrollar más el pensamiento lógico y la creatividad en el área de matemática; con los padres de familia no se ha socializado con profundidad los referentes curriculares que ejecuta el centro educativo, no coordinan con los padres la aplicación de estrategias para mejorar la formación integral de sus hijos, a pesar de existir una página web donde están todos los referentes curriculares de la institución, los padres de familia muy poco la visitan; con los estudiantes sienten que falta afianzar procesos didácticos adecuados en el área de lengua y literatura, los procesos de evaluación no rinden los resultados esperados, estudiantes con poco hábito lector; en cuanto a la infraestructura sólo les falta construir graderíos y vísceras para que los padres puedan observar de mejor manera los programas culturales, deportivos, sociales que realizan.

4.1.2. Oportunidades y amenazas

En el aspecto de las **oportunidades**, en cuanto al equipo directivo, poseen autonomía para establecer formas y criterios de asesoramiento y supervisión del trabajo docente, mantienen el liderazgo en la comunidad educativa; en cuanto a los estudiantes se les hace participar en todos los concursos culturales, sociales, deportivos que organizan a nivel cantonal y provincial propiciando de esta manera el desenvolvimiento de los estudiantes en todos los aspectos educativos y la institución se proyecta más a la sociedad quevedeña y a la provincia; también la disponibilidad y el apoyo que brindan los padres a sus hijos lo aprovechan como una oportunidad para potenciar el rendimiento académico de los estudiantes, ofrecen talleres extracurriculares en danza, teatro, música, deportes, académicos, con gran participación de los estudiantes; en cuanto a los docentes ven como una oportunidad futura en cuanto a las capacitaciones del ministerio de educación, el cual va a permitir la participación de los establecimientos particulares y reforzar con los que ellos otorgan año a año sus docentes; en el área administrativa existe posibilidades de ampliación de la infraestructura; en el área organizativa cuentan con el apoyo de profesionales de distintas ramas para fortalecer la educación de los estudiantes; en cuanto a recursos tecnológicos se aprovecha de la aparición de nuevas tecnologías de punta y medios educativos y materiales modernos.

En las **amenazas** en cuanto al aspecto pedagógico está aún presente la falta de control de los padres de familia en las tareas, el control en el uso del internet en el hogar, poca asistencia de los padres a las reuniones para conocer el desarrollo de su representado, alto índice de migración de los padres de familia afectando la relación padres-hijos. En cuanto a los docentes sienten temor por la inestabilidad laboral en un centro educativo particular por el régimen de contratos anuales; en cuanto a la seguridad vial existe el peligro de accidentes o atropellamientos por ser una calle principal muy transitada; la contaminación ambiental afecta a los estudiantes por el exceso de vehículos que transitan al día, las ventas ambulantes amenazan la salud de los estudiantes, puesto que nunca manejan parámetros de limpieza e higiene al preparar los alimentos.

4.1.3. Matriz FODA

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente organización directiva. • Competencia profesional de calidad. • Toma de decisiones acertadas. • Nivel académico alto. • Modelos de valores humanos. • Trato cordial y respetuoso entre los miembros. • Trabajo en equipo y participación activa. • Fluidez en las coordinaciones. • Liderazgo asertivo. • Existencia de referentes curriculares y socialización de los mismos. • Aceptable nivel de recursos didácticos. • Apoyo de padres de familia en actividades escolares y curriculares. • Biblioteca con libros actualizados. • Proyecto escuela para padres. • Alta aceptación de los talleres extracurriculares. • Funciones de los miembros altamente definidas y socializadas. • Mallas curriculares adaptadas al contexto y 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y directiva del ME. • Capacitación docente continúa. • Convenios académicos con instituciones extranjeras. • Liderazgo directivo con la comunidad. • Instalaciones adecuadas. • Apoyo de los directivos al personal docente para su preparación profesional. • Implementación e innovación de nuevos programas de enseñanza. • Apoyo de instituciones extranjeras. • Calificación ISO 9001. • Base de datos con información de alumnos sobre su situación social, económica y personal. • Plan nacional de capacitación docente por parte del ME. • Apoyo médico por parte de la institución y del MSP.

<p>necesidades de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación a los docentes ayuda en la formación de los docentes para cumplir con objetivos del centro. • La misión y la visión es socializada y desarrollada en cada momento educativo. • Práctica de valores con el ejemplo. • Identificación de los docentes con el PEI. • Acertada vinculación de los alumnos con el DOBE. • Expresiones de solidaridad y compañerismo entre los estudiantes. • Fortalecimiento del área deportiva y cultural. • Estudiantes con capacidad de liderazgo. • Sensibilidad de los alumnos frente a las necesidades sociales. • Responsabilidad de docentes y estudiantes con el medio ambiente. • Padres de familia informados acerca del desarrollo académico y disciplinario de su representado. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta actualizar los referentes curriculares a las nuevas disposiciones de ME en este año lectivo. • Desinterés de los Padres por conocer los referentes de la institución. • Poca participación de los padres de familia en la elaboración del plan estratégico. • Diferencia de criterios educativos entre padres de familia. • Falta de viseras y graderíos para eventos de la escuela. • Implementación de evaluación institucional y del desempeño docente. • Tomar en cuenta la opinión de los padres de familia. • Participación de los padres de familia en la elaboración de referentes curriculares en donde existe implicación de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de valores morales en la sociedad actual. • Zona de ubicación de riesgo. • Situación económica actual del país. • Molestia de los vecinos por el exceso de vehículos cerca de sus domicilios. • Poca uso de la página web por parte de los padres de familia. • Uso inadecuado del internet. • Tensión de los docentes por inestabilidad laboral. • Deterioro de las relaciones familiares.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

El Centro Educativo “Génesis” está ubicado en la provincia de Los Ríos en la Ciudad de Quevedo, es una Institución que brinda servicios educativos en los niveles Preescolar, Educación Básica y Bachillerato, que nació como un proyecto cuya propuesta está orientada a mejorar la formación integral de la niñez y juventud de Quevedo y todos sus cantones aledaños para una vida mejor.

Una vez obtenido el permiso de funcionamiento el 9 de julio del 2002, inicia su primer año de labores en el periodo 2003-2004 con 175 estudiantes. Este periodo 2011- 2012 es el noveno año de servir a la comunidad contando con 670 familias que han confiado en esta institución para la formación de sus hijos e hijas.

Su slogan es “Formando a la juventud para una vida mejor”.

Su nombre Génesis, vocablo griego que significa origen o principio, lo que sintetiza como el conjunto de procesos que dan nacimiento a una institución educativa innovadora.

4.2.1. De los directivos

Tabla 14

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	4	100
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan		0

Gráfico 14



En el **gráfico 14**, con el 100% los directivos contestan que la forma de organizarse es por Coordinadores de área, esto quiere decir que por cada área se elige un docente coordinador; para lo cual Mañú, (2009) manifiesta que: *definir bien las funciones dentro de un equipo de trabajo es conseguir la eficacia, no basta con limitarse a la eficiencia, sino que deben pretender los resultados que se buscaban; por lo tanto la institución, se encuentra dentro de los parámetros establecidos de organización, pues al ser una institución grande, necesita delegar funciones y responsabilidades a otros miembros del centro.*

Tabla 15

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Gráfico 15

El **gráfico dos** nos indica que el 100% de los encuestados manifiesta que para medir el tamaño del Centro Educativo, los directivos se basan en los resultados obtenidos en la institución, esto quiere decir que al final de cada período evalúan en qué medida se van cumpliendo los objetivos planteados en el PEI, cuán cerca están de alcanzar la Visión y por ende comprobar en qué medida están siendo eficaces en el logro de metas. Esto concuerda con la concepción de que *Las metas previstas deben ser verificables y medibles durante el proceso y al final de él, de tal medida que se sepa en qué medida hemos sacado adelante aquello que se habían propuesto.* (Manú, 2009, 66).

Tabla 16

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

Gráfico 16



En el **gráfico 16** el 100% de los encuestados responde que SI están estipuladas las tareas de los miembros del centro educativo en un manual de convivencia y reglamento interno, como la comunidad educativa del centro es numerosa necesita de normas de convivencia que afecten a padres, profesores, alumnos, directivos y demás miembros del centro, pero deben ser socializadas por todos para que tengan claro los parámetros y las funciones; concordando con Mañu, (2009,36) *Resulta imprescindible normalizar las actividades habituales de un centro educativo para que se desarrollen de una manera ordenada y cada individuo sepa qué se espera de él en cada momento.*

Tabla 17**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	4	100
b. No	0	
TOTAL	4	

Gráfico 17

En el **gráfico 17**, el 100% de los directivos encuestados aseveran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director General del Centro Educativo, todo esto se debe al nivel de implicación que tienen todo los docentes y demás miembros y el clima de confianza que genera el director para la resolución de problemas concordando con Mañu (2009,45) *Para tomar las decisiones del modo correcto y ejecutarlas en el tiempo debido se deberán respetar la distribución de funciones y los ámbitos de competencias, así como recabar la información necesaria y estudiarla con profundidad.*

Tabla 18

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	3	75
b. No	1	25
TOTAL	4	100

Gráfico 18



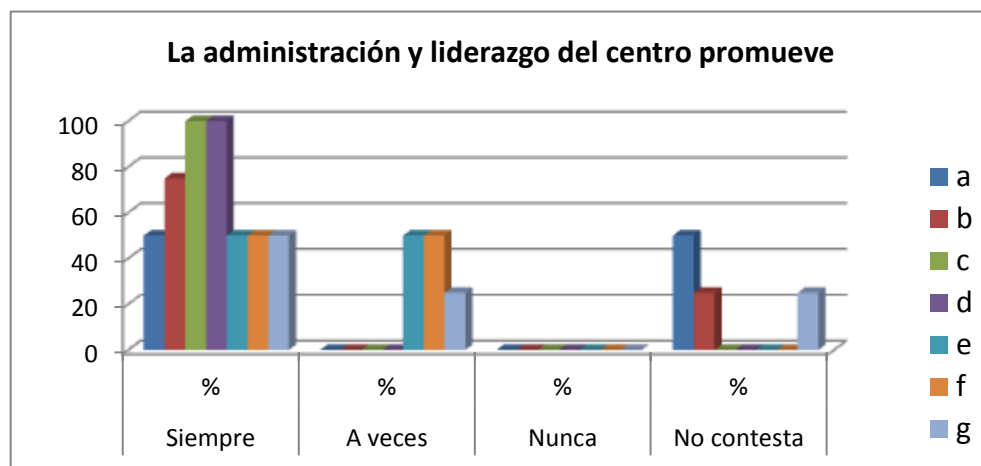
En el **gráfico 18**, el 75% de los directivos encuestados manifiesta que si delegan la resolución de conflictos a terceros, y el 25% menciona que no delega esta función a otras personas; muchas veces ejercer un liderazgo justo en casos de conflictos es permitir a una tercera persona intervenir, pues quizás esta persona no está implicado y puede tener una mejor visión y tomar la decisión más justa, sin perder la autoridad el líder por delegar dicha función. Concordando con la siguiente definición: *padres, alumnos, directores, docentes, administradores, son solo algunos de los actores en conflicto en una institución educativa. En la toma de decisiones grupal, la autoridad para decidir se comparte entre los miembros del grupo, en ocasiones la responsabilidad es compartida pero la autoridad es retenida por la dirección.* (Bazarra, Casanova, García, 2006).

Tabla 19

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	f	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	2	50	0	0	0	0	2	50
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	75	0	0	0	0	1	25
C	La capacitación continua de los docentes	4	100	0	0	0	0	0	0
D	Trabajo en equipo	4	100	0	0	0	0	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50	2	50	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50	2	50	0	0	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	50	1	25	0	0	1	25

Gráfico 19



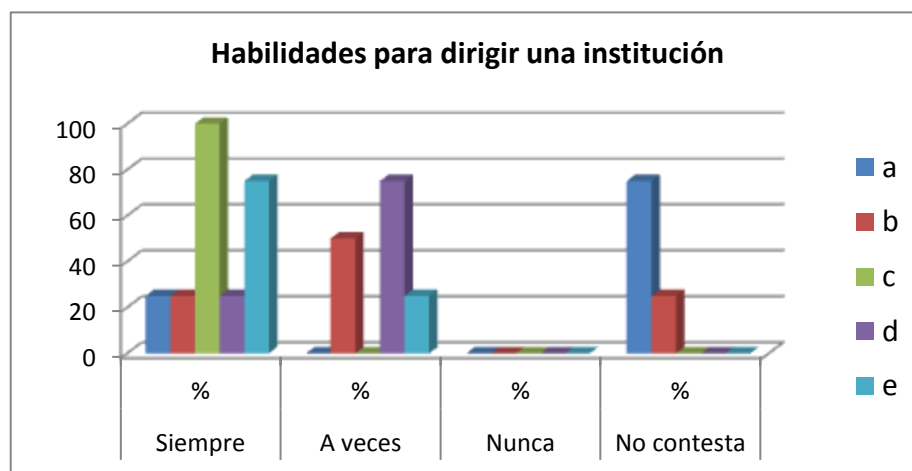
En el **gráfico 19** muestra que los directivos le ponen énfasis a la capacitación continua del personal docente y al trabajo en equipo con un 100%, ya que la cultura de esta forma será siempre la principal fuente de apoyo para la ejecución de los proyectos de mejora de la calidad de la educación; con la capacitación continua de los docentes les permitirá a estos ser gestores de la promoción de innovación, cambio y mejora profesional a través de la participación en acciones formativas. *Dicen Harvey y Brown, (1976) que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen de unos a otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas y Bazarra, et al, (2006) manifiestan que la capacidad de un director para proyectar a su centro en el mediano y largo plazo, pasa necesariamente por un programa de formación y actualización profesional de su grupo de apoyo.*

Tabla 20

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	f	%	f	%	F	%
A	Son innatas	1	25	0	0	0	0	3	75
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	25	2	50	0	0	1	25
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25	3	75	0	0	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	75	1	25	0	0	0	0

Gráfico 20



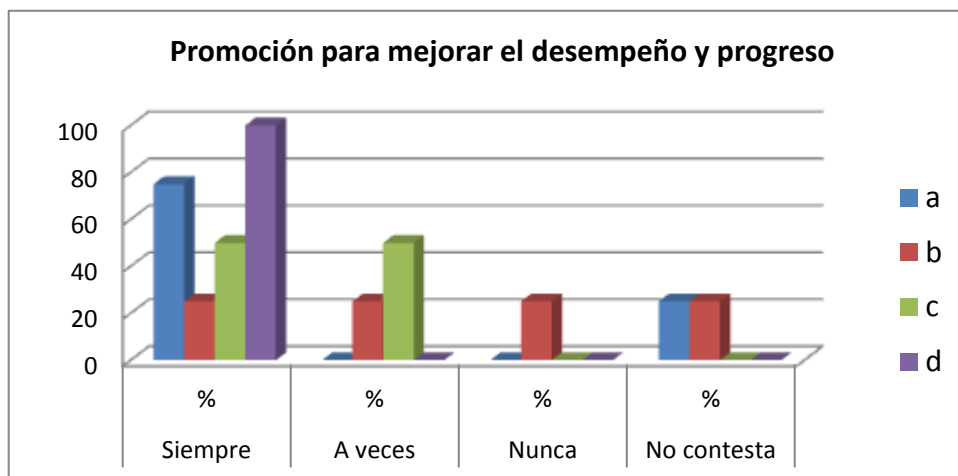
En el **gráfico 20** en cuanto a las habilidades de un líder, en el literal c, con el 100% todos aseveran que el liderazgo se forma a base de la experiencia, muy seguido del literal e, en cuanto a capacitación continua; todas estos puntos son aceptables puesto que el líder con el tiempo va fortaleciéndose en base a su propia experiencia y la de los demás; también necesita constante actualización profesional para estar acorde a las necesidades que vayan surgiendo en el centro educativo y sepa enfrentarlas de mejor manera; pero lo cierto es que en la base del liderazgo se encuentran una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse; pues según dice Robbins; Judge, (2009) que *las habilidades innatas, favorecen al desarrollo del líder, pero resulta determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia acumulada. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, todo esto permitirá ir forjando a un auténtico líder.*

Tabla 21

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	75	0	0	0	0	1	25
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25	1	25	1	25	1	25
C	La mejora de los mecanismos de control	2	50	2	50	0	0	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100	0	0	0	0	0	0

Gráfico 21



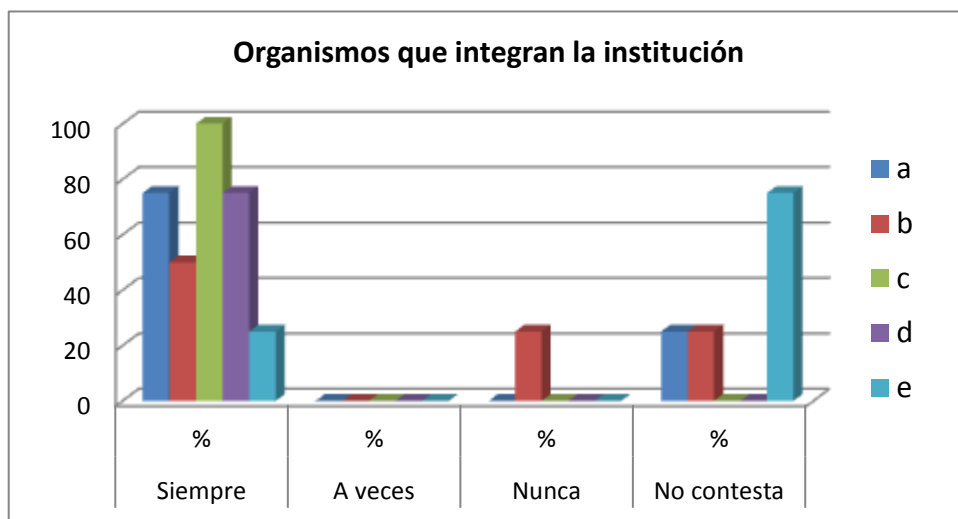
En el **gráfico 21**, los encuestados le dan mayor importancia a la existencia de ambientes cordiales de trabajo con el 100%, manifiestan que para ellos lo primordial para progresar en la institución es crear un ambiente de trabajo grato y mantener relaciones cordiales con todos los miembros de la institución y el 75% se aprovechan del uso de la información de los resultados de desempeño para evaluar cuanto han crecido en calidad educativa, servicios, relaciones personales o detectar en que aspectos existen falencias para corregir año tras año, concordando con el concepto de *clima institucional que tiene un carácter multidimensional y globalizador; en él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro.*

Tabla 22

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	f	%	f	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	75	0	0	0	0	1	25
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	50	0	0	1	25	1	25
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	0	0	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	75	0	0	1	0	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	1	25	0	0	0	0	3	75

Gráfico 22



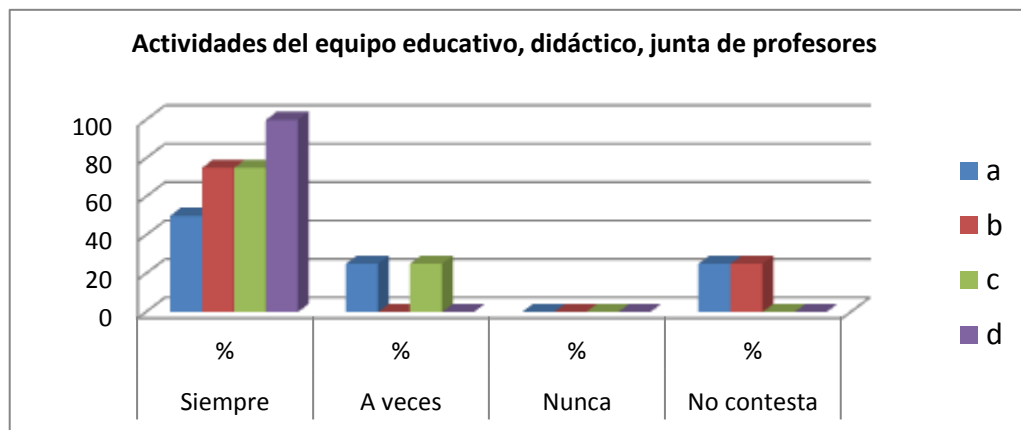
En el **gráfico 22**, los directivos manifiestan con el 100%, que en el centro educativo existen los de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.), existiendo también órganos de dirección, de gestión, y otros órganos pero no especifican de que tipo; tratando de esta manera de potencializar la participación de toda la comunidad educativa, prevaleciendo la heterogeneidad de intereses y fortaleciendo los valores comunes; para Martín,(2006), *los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente de los centros públicos son: el consejo escolar, el claustro de profesores y otros órganos de coordinación docente; los órganos de gobierno unipersonales son el director y cada uno de los miembros de su equipo (jefe de estudios y secretarios) y cualquier otro órgano que, en su caso, establezca la legislación.*

Tabla 23

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	f	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	50	1	25	0	0	1	25
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	75	0	0	0	0	1	25
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo	3	75	1	25	0	0	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100	0	0	0	0	0	0

Gráfico 23



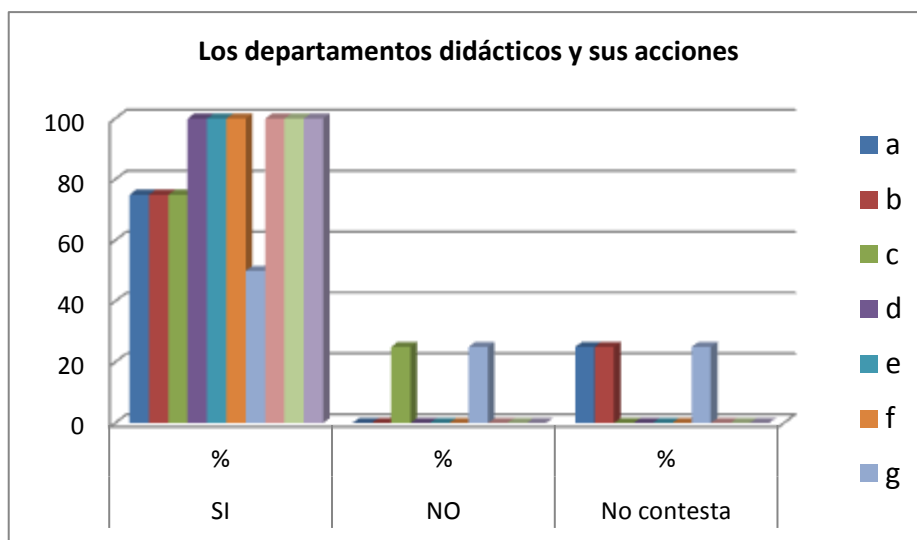
En el **gráfico 23**, afirman con el 100% que los Directores académicos son los responsables de dirigir, guiar y controlar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje planificado para los educandos, también manifiestan que son los responsables ejecutar y controlar las evaluaciones de los educandos con un 50% de frecuencia, también son responsables del control, seguimiento, supervisión y motivación del trabajo que desarrollarán cada uno de los profesores en los grados y paralelos, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de la filosofía, objetivos y esquemas académicos trazados por la institución; *la nueva Ley de Educación establece en el literal j: Elaborar y ejecutar con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes.*(ME, 2011).

Tabla 24

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO		No contesta	
		f	%	f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	75	0	0	1	25
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	75	0	0	1	25
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75	1	25	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	4	100	0	0	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100	0	0	0	0
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100	0	0	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	50	1	25	1	25
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100	0	0	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100	0	0	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100	0	0	0	0

Gráfico 24



En el **gráfico 24**, sobre las funciones de los departamentos didácticos, los directivos contestan en los literales a, b y c con el 75%, que si, en cuanto a las funciones de

los encargados de esos departamentos, de tal modo que están estipuladas en el reglamento interno de la institución; en el literal d, e, f, h, i, j, con el 100% responden si a estos cuestionamientos, donde manifiestan que se les da total amplitud para formular propuestas y proyectos educativos en beneficio de la comunidad educativa, y tienen la responsabilidad de actualizar la metodología año tras año; en el literal g, contestan con el 50% que sí, es decir manifiestan que no aplican con frecuencia el uso de la memoria periódica, pero a cambio aplican otros recursos para recopilar información.

Para Mañu, (2009), *los departamentos didácticos son una exigencia organizativa indudable en cualquier centro escolar, derivada de la necesidad de trabajo en equipo, entre sus principales funciones son las siguientes:*

- *Fijar para cada nivel los objetivos concretos que se deben alcanzar por profesores u alumnos.*
- *Determinar los criterios de calificación de pruebas.*
- *Estudiar y programar las actividades prácticas más adecuadas a los distintos tipos de alumnos.*
- *Seleccionar instrumentos y medios didácticos que se consideran útiles.*
- *Coordinar el ritmo de progreso de cada grupo de alumnos.*

Tabla 25

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

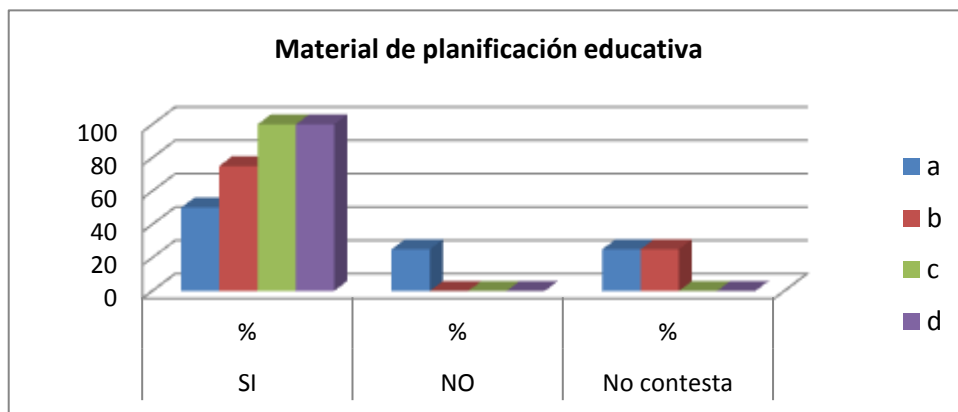
Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0

Gráfico 25

En el **gráfico 25**, con el 100% aseveran que esta transformación se manifiesta en un proceso de revisión y selección de los contenidos que se desarrollan en el aula, en el cambio de las estrategias tradicionalmente utilizadas en las reuniones de padres y representantes, y de los contenidos de los actos culturales y recreativos, donde se fomenta y respeta la diversidad cultural de la comunidad y sus aportes a la educación. La gestión pedagógica como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal; Alvarado,(2000), expresa que *la escuela actuando de cara a la comunidad, estaría en el deber de transformar lo que ésta le provee, fortaleciendo el liderazgo, diferenciando que el enfoque a utilizar dentro de sus espacios, es el pedagógico y hacia afuera, el andragógico, para generar acciones de participación y acercamiento con la diversidad de actores claves.*

Tabla 26**Material de planificación educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO		No contesta	
		f	%	f	%	F	%
A	Una reingeniería de procesos	2	50	1	25	1	25
B	Plan estratégico	3	75	0	0	1	25
C	Plan operativo anual	4	100	0	0	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	4	100	0	0	0	0

Gráfico 26

En el **gráfico 26**, los encuestados responden con el 100% que si manejan instrumentos de gestión como el POA, el Plan estratégico, Proyectos de capacitación a docentes y directivos, instrumentos que le permitirán al centro aplicarlos dentro del campo de la gestión educativa, utilizando las estrategias más adecuadas en la elaboración de proyectos innovadores, y con el 50% en el literal a, contestan que medianamente conocen sobre la metodología de reingeniería de procesos, porque quizás al ser una institución educativa nueva, no se han visto en la necesidad de hacer una modificación a sus instrumentos; reforzando lo que Lowenthal, (35), dice: *una institución educativa poseer los siguientes instrumentos de gestión: El código de ética, el plan estratégico, el POA, el reglamento interno, el PEI, el manual de organización; manejar metodologías de reingeniería de procesos que se la conoce como: El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientada hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.*

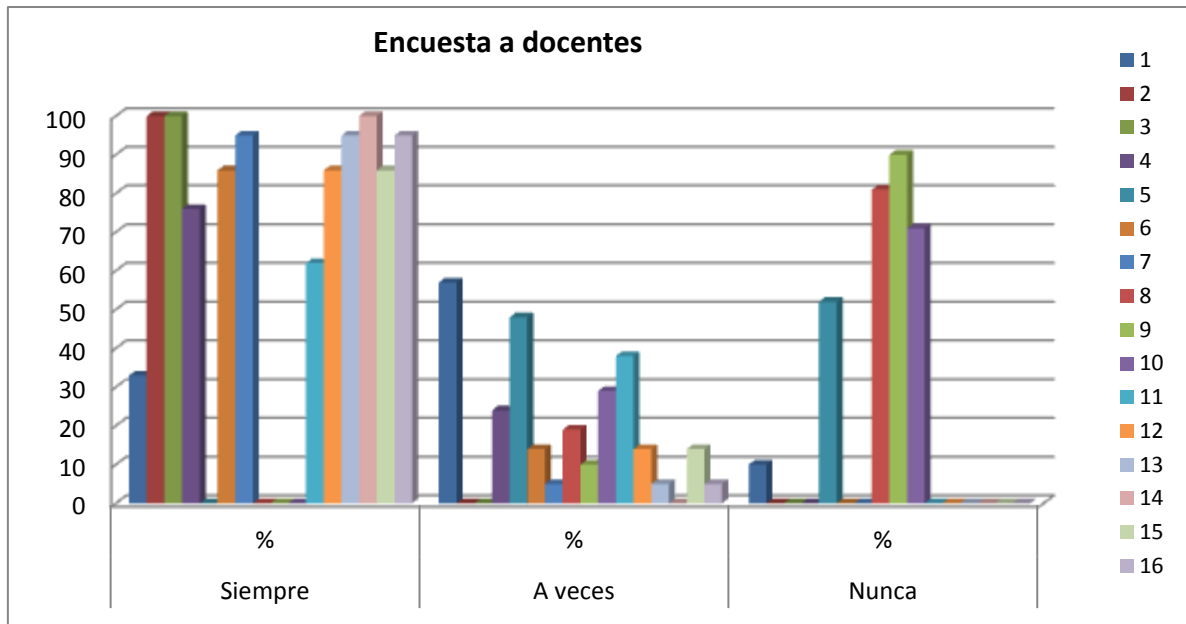
4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 27

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	33	12	57	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.	21	100	0	0	0	0
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	21	100	0	0	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familia-asociación civil-padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	16	76	5	24	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	48	11	52
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	86	3	14	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	95	1	5	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	4	19	17	81
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	10	19	90
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	6	29	15	71
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	62	8	38	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	86	3	14	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	20	95	1	5	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	21	100	0	0	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	86	3	14	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	95	1	5	0	0

Gráfico 27



En el **Gráfico 27**, de la encuesta a los docentes, en los que respecta a las numeraciones: 1, 6, 7, 9 10, y 12, tiene que ver directamente con la función docente y relación con los directivos; los docentes encuestados responden con un promedio de 80% que los directivos son impulsores profesionales en lugar de jefes, en cuanto a su desarrollo profesional, que mantienen una visión compartida y actúan bajo la misma, que se sienten integrados plenamente en la escuela y mantienen relaciones cordiales y de respeto; también manifiestan que los directivos promueven el liderazgo de los docentes frente a sus compañeros y alumnos, promoviendo siempre el aprendizaje mutuo y motivación constante entre ellos, les permiten tomar decisiones en cuanto a procesos de aprendizaje se refiere, tomando en cuenta los valores institucionales como impulsores de cambios en las actitudes de los estudiantes.

En los literales 2, 8, 11, 13,14 y 16, se enmarca sobre el liderazgo de gestión que ejercen los directivos en la institución, con un 88% de promedio, los docentes contestan que los directivos crean las condiciones necesarias para su fortalecimiento profesional y la búsqueda constante de nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje, mantienen una opinión positiva sobre la gestión que ejerce cada uno de los directivos en beneficio de los miembros de la institución, manifiestan que los directivos mantienen una economía saneada y eso les brinda seguridad laboral a los

docentes; mantienen claro el rumbo hacia donde quieren llegar; se mantienen firmes ante el ideario en cuanto a la toma de decisiones, llevando para esto una planificación estratégica elaborada en conjunto con todos los miembros de la comunidad educativa.

Por último, en los literales 3, 4, 5 y 15 se relacionan a los directivos con los padres de familia, la comunidad con el centro educativo, con un promedio del 90%, los docentes responden positivamente, poniendo de manifiesto que los directivos asumen con mucha responsabilidad el cambio de actitud de los padres de familia y la comunidad hacia el centro educativo con un fin común, el bienestar físico, psicológico, moral, espiritual, cognitivo de los estudiantes; establecen planes de mejora, proyectos de desarrollo implicando a las familias, la comunidad y los docentes para alcanzar metas educativas para hacer frente al reto y demandas del entorno.

Esta apreciación de los docentes se relaciona mucho con el modelo de Leithwood en cuanto a dimensiones de liderazgo y gestión donde pone de manifiesto que: *es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica la visión, hay que establecer metas y propósitos, proveer ideas, incentivos y experiencias, proveer recursos didácticos, reducir la incertidumbre laboral, proporcionar modelos de mejoras prácticas en valores, transmitir expectativas de excelencia, consecución y calidad, promueve una cultura escolar productiva compartiendo experiencia, participación en decisiones, motivar la participación de familias y comunidad. (Leithwood, 2006).*

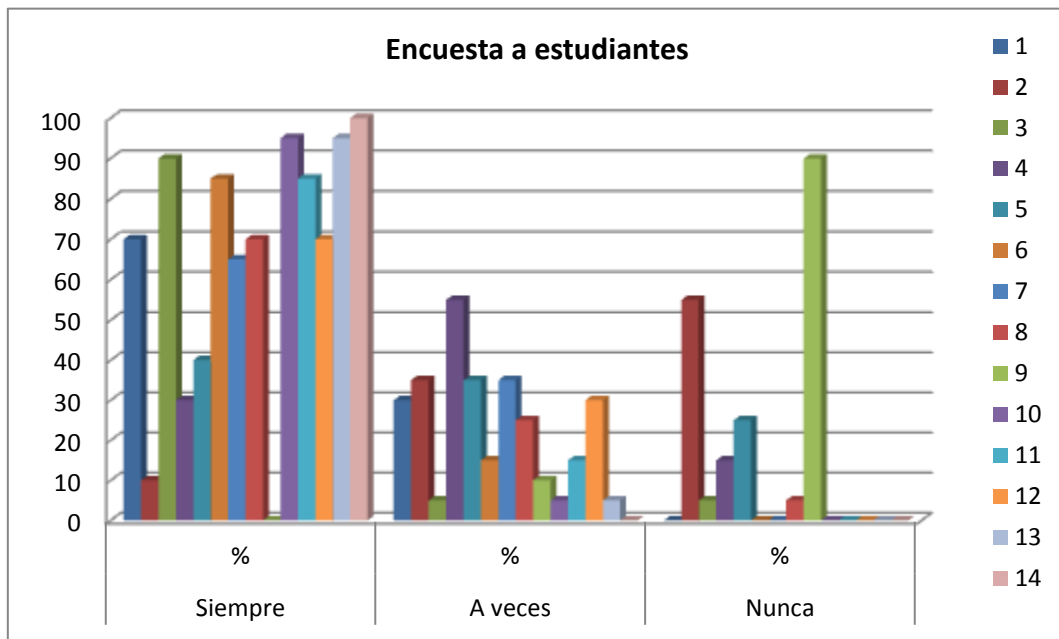
4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 28

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	70	6	30	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10	7	35	11	55
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90	1	5	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.	6	30	11	55	3	15
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	40	7	35	5	25
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	17	85	3	15	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. .	13	65	7	35	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	14	70	5	25	1	5
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	2	10	18	90
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión,	19	95	1	5	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	17	85	3	15	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	6	30	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	95	1	5	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	100	0	0	0	0

Gráfico 28



En el **gráfico 28**, las preguntas 1, 2, 3 y 13 se refieren al aspecto directivo en función de los alumnos, los estudiantes encuestados responden con un promedio de 75% en la alternativa siempre; que los directivos del centro educativo si los escuchan sobre sus necesidades, inquietudes; y que los docentes sienten que el liderazgo que ejercen los directivos causa una buena influencia en ellos, llevándolos a sentirse comprometidos con las metas propuestas y los compromisos educativos planteados en los instrumentos de gestión.

En los numerales 4 hasta el 12, se refiere al rol que desempeña el docente en el aula, los estudiantes contestan; en el numeral 4, con el 55% en la opción, **a veces**, dan a conocer que al aula muy pocas veces los docentes no llevan ideas nuevas para el desarrollo de una clase; en la pregunta 5, se ve muy parejo el porcentaje entre las tres alternativas, por lo tanto los alumnos piensan que los docentes esperan que ellos trabajen todos al mismo ritmo, en determinado tiempo, sin considerar las diferencias individuales de cada estudiante; en los numerales 6 y 7, 8 y 12, con un promedio de 74%, manifiestan que los docentes incorporan nuevas formas para acercarse a la construcción del conocimiento y fomentan el trabajo en equipo, permitiendo en los ellos el pleno alcance de sus potencialidades; en el numeral 9, con el 90% en **NUNCA**, contestan que el docente sí se interesa por los problemas de los estudiantes, respetando siempre su privacidad y ayudándolos a buscar la mejor alternativa para llegar a la solución; en los numerales 10 y 11,

contestan con un 90% que el docente da oportunidades para que expresen su opinión, pero que al final se hace lo que el profesor decida, es algo contradictorio, porque lo más razonable sería llegar a acuerdos buscando lo mejor para el desarrollo de la clase; el último numeral es el 14, donde los estudiantes contestan con el 100%, que los docentes siempre educan en valores con el ejemplo.

Para (Mañu, 2006) el líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

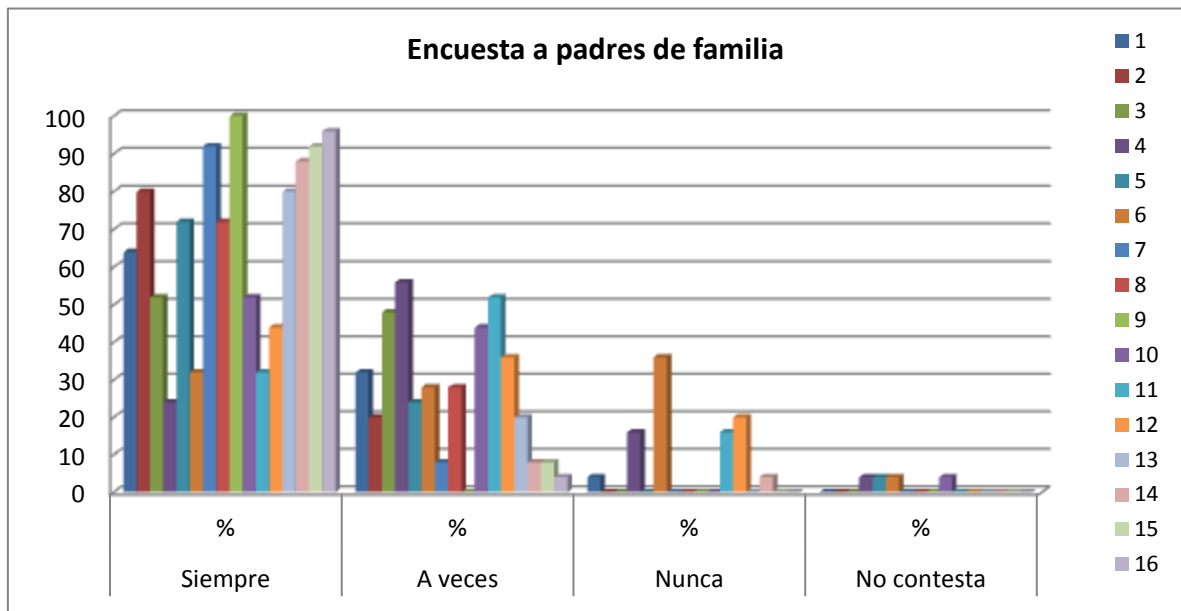
4.2.4. De los padres de familia

Tabla 29

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.	16	64	8	32	1	4	0	0
2	Considera que los miembros directivos apoyan el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	20	80	5	20	0	0	0	0
3	Escuchan los Directivos las ideas de los padres y las incorporan	13	52	12	48	0	0	0	0
4	Participan los miembros del comité central de padres de familia en la integración de estrategias metodológicas.	6	24	14	56	4	16	1	4
5	Desempeñan los directivos, docentes y padres de familia las funciones que les corresponden.	18	72	6	24	0	0	1	4
6	Participa usted y los demás miembros del comité de padres en la elaboración del manual de funciones y de convivencia del Centro educativo.	8	32	7	28	9	36	1	4
7	Recibe suficiente información de la escuela para mantenerse informado de las actividades escolares	23	92	2	8	0	0	0	0
8	Los directivos son accesibles y ayudan cuando se necesita	18	72	7	28	0	0	0	0
9	Cuando necesita hablar con el Director o algún miembro directivo lo atienden.	25	100	0	0	0	0	0	0
10	Toma la dirección del centro educativo las medidas necesarias para asegurar la cooperación entre padres de familia, asociaciones de padres, profesores y demás organismos.	13	52	11	44	0	0	1	4
11	Conoce usted como padre de familia los proyectos del centro educativo para elevar la calidad educativa.	8	32	13	52	4	16	0	0
12	Conoce los referentes curriculares que maneja el centro educativo.	11	44	9	36	5	20	0	0
13	La dirección de la escuela ejerce liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del centro educativo.	20	80	5	20	0	0	0	0
14	La dirección del centro educativo apoya y promueve la política de calidad.	22	88	2	8	1	4	0	0
15	Existe un clima escolar ordenado en el centro educativo.	23	92	2	8	0	0	0	0
16	La dirección fomenta los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua en el centro educativo.	24	96	1	4	0	0	0	0

Gráfico 29



En el **gráfico 29**, en los numerales 2, 7, 8, 9, 13, 14, 15 y 16, los padres de familia encuestados contestan con un 89% de promedio que siempre los directivos apoyan a sus hijos en cuanto a procesos de enseñanza-aprendizaje, que siempre los mantiene informados de todas las actividades que realiza el centro, que están prestos ayudar cuando la situación lo requiere, que fomentan y lideran en función de la misión, la visión y sobre todo los valores institucionales son inculcados con el ejemplo, que siempre están trabajando en función de alcanzar objetivos que los lleven a constituirse como una institución de alta calidad educativa, también aseveran que en el centro educativo existe un clima escolar ordenado donde todos los docentes y estudiantes saben cuáles son las funciones que cada uno desempeña; y sobre todo que la mejora continua es susceptible de aplicarse a muchas áreas, pues responde a principios generales que son los principios éticos y los valores.

En el numeral 1 y 3, contestan los padres de familia con un 58% en SIEMPRE, que los directivos toman en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia, sin embargo no incorporan a los proyectos las ideas que ellos sugieren.

En los numerales 4 y 10, con un porcentaje de 50% los padres de familia contestan que A VECES los padres de familia y el comité central de padres de familia participan y desempeñan funciones que les corresponde en el centro educativo,

pocas veces se les permite participar en la elaboración de estrategias que ayuden a sus hijos a mejorar en cuanto a aprendizajes y resolución de conflictos, comportamientos inadecuados, etc.

En los numerales 5, 6, 11 y 12 con el 52% de promedio, los padres de familia manifiestan que a pesar de conocer las funciones que cada miembro desempeña en la escuela, muy poco participan en la elaboración de los manual de convivencia y demás referentes que implica la participación de ellos, ni conocen los proyectos que ejecuta el centro para elevar la calidad educativa del centro, tampoco conoce qué referentes curriculares maneja el centro educativo para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en el mismo; contraponiéndose estos resultados a la concepción de Ortega (2000), donde menciona que *la gerencia debe encaminarse hacia una planificación orientada hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal donde el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación promoviendo un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes, los padres y apoderados.*

4.2.5. De la entrevista a directivos

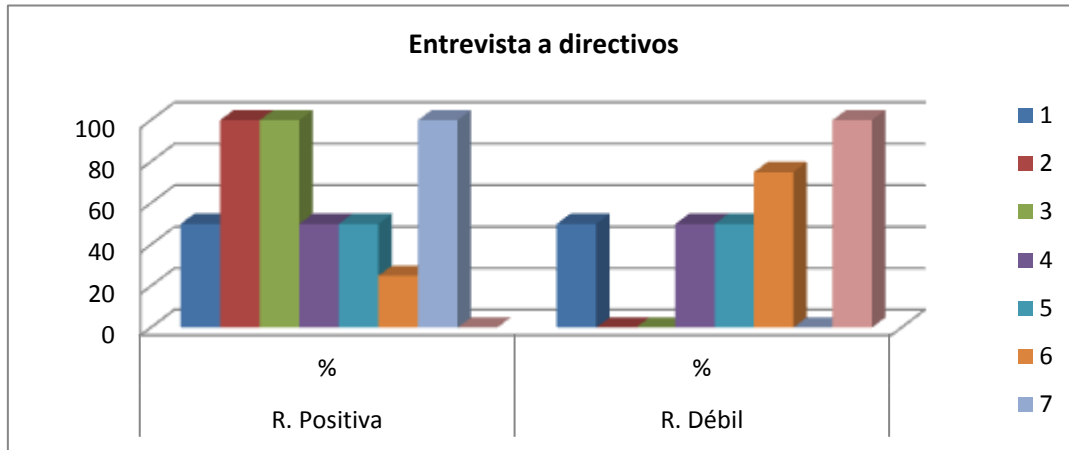
Matriz 2

Resultados de la entrevista a directivos

No	Pregunta	Respuesta Positiva	N°	F	Respuesta débil	N°	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información	Es una herramienta fundamental para la administración, se diferencia en que la comunicación tú la generas y la información sólo la puedes manejar.	2	50	Interacción entre personas receptor y emisor, la información es sólo datos.	2	50
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, adicional a esto la directiva y el manual determinan los entes o cargos que deben y tienen esa responsabilidad.	4	100		0	0
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Al ser una institución con normas y reglamentos estipulados, reuniría a las partes que expongan su punto de vista y alternativas para solucionar el conflicto y buscar la decisión correcta en beneficio de la institución a través de la mediación.	4	100		0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Asertivo, carismático, eficiente, afectivo, innovador.	2	50	Efectividad, carácter, eficiencia.	2	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El eficiente, innovador y comunicador asertivo.	2	50	El carismático	2	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad, Honestidad, Respeto y Justicia	1	25	Excelencia, Educación integral.	3	75
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, Respeto, amor, equidad y ética.	4	100		0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		0	0	Fraude académico. Obtener algo de forma indebida.	4	100

(Síntesis de las respuestas obtenidas en las entrevistas)

Gráfico 30



En el **Gráfico 30**, en la entrevista a directivos en las preguntas 2, 3 y 7, con el 100% los directivos contestan positivamente, esto es cuanto a que sí cuentan con un manual y reglamento que delimite las tareas de liderazgo, y bajo ese referente realizan las funciones que les toca ejercer; en cuanto a la resolución de conflictos manifiestan que acuden a la mediación, escuchando a cada uno de los involucrados y tratando de buscar la mejor solución al problema presentado; por ultimo manifiestan que Si saben cuáles son los valores que predominan en los docentes y los estudiantes, puesto que son los mismos que ellos practican día a día en la institución y que están establecidos en el manual de convivencia del centro educativo.

En los numerales 1, 4 y 5, existe un 50% para respuesta positiva y 50% respuesta débil; es decir que en la pregunta 1, sobre la comunicación saben el concepto gramatical, pero no en función de liderazgo; en la pregunta 4, no conocen con profundidad las características de un verdadero líder educativo, quizás se deba al título profesional que la mayoría posee, que no es en docencia; en la pregunta 5, no coinciden con el tipo de liderazgo que predomina en la institución, nombrando tipos de liderazgo en función administrativa.

En la pregunta 6 y 8 existe una respuesta débil con el 75 y 100%, donde en la pregunta 6, sobre cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar en el centro, sólo un directivo conoce a profundidad y los otros tres restantes contestan débilmente; en la pregunta 8, no son puntuales en mencionar cuales son los antivalores que existen en el centro educativo.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
POA mal estructurado	Orden del supervisor de educación zonal.	Dificulta el seguimiento y control y evaluación del mismo.
	Planteado como organizador de actividades.	Planificación excesiva de actividades y metas a cumplir.
	Poco conocimiento sobre importancia de su estructuración y propósito.	No permite conocer el alcance de objetivos planteados a corto y mediano plazo.
Vinculación de padres de familia en la elaboración de referentes curriculares.	Falta de compromiso de los padres y de los directivos.	Distanciamiento de la escuela con los padres en actividades.
	Falta socializar la importancia de estos documentos.	Deficiente conocimiento de deberes, derechos y responsabilidades.
	Autoridades no buscan mecanismos de implicación.	Indiferencia de los padres de familia.
Poca aceptación de ideas de los padres de familia parte de los directivos.	Temor de los directivos a intromisión de los padres en procesos que no sea de su competencia.	Falta de identidad y compromisos con la institución.
	Insuficiente intervención en la toma de decisiones operativas.	Participación escasa y pasiva de los padres.
	Poca confianza en la capacidad de los padres.	Malestar e incomodidad en los padres.
	Padres pretenden asumir roles que no les compete.	Desorientación de estrategias educativas.

5. DISCUSIÓN

En el ámbito de gestión directiva y pedagógica, los directores cumplen un importante papel para mantener el rumbo de la misma hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de los objetivos propuestos a largo y mediano plazo con el fin de alcanzar excelencia educativa como se plantea en la política educativa del Centro Educativo “Génesis”, en la encuesta realizada a 4 directivos de la institución se puede evidenciar que con un porcentaje del 100% en las tablas 6, 7, 8 y 9 en cuanto a formas de organización, toma de decisiones, resultados obtenidos al final de cada periodo lectivo, funciones y responsabilidades que debe realizar cada directivo y el clima institucional interno los directivos están ejerciendo sus funciones de forma adecuada y asertiva en la institución, pues se aprecia que existe organización, planificación en todos los procesos educativos, además de control y asistencia puntual a los docentes en cuanto a satisfacción de las necesidades curriculares, se observa un compromiso total de los directivos en cuanto al desarrollo de una cultura organizacional y un clima adecuado de trabajo; una institución educativa que apunta a alcanzar objetivos de calidad siempre deberá estar conducida por líderes innovadores, dispuestos a reformular políticas en caso de necesitar hacerlo en función de mejoras organizativas y de desempeño.

En la tabla 10, con el 75% los directivos responden asertivamente sobre la resolución de conflictos mediante la intervención de un mediador que no tenga que ver con el problema suscitado sin delegar la toma de decisión para resolver el problema.

Uno de las preocupaciones principales de los directivos es el fortalecimiento profesional docente a base de apoyar su profesionalización personal, capacitación constante sobre estrategias de aprendizaje, planificación curricular, y fomentando siempre el trabajo en equipo para que en forma conjunta y de manera horizontal alcanzar la visión institucional como los manifiestan en la tabla 11 con el 100% en los literales B y C, donde ponen énfasis en la capacitación y el trabajo en equipo.

A pesar de que la mayoría de los directivos no poseen un título profesional docente, los directivos desempeñan sus funciones con mucha responsabilidad, ética y compromiso institucional, pues como manifiestan en la tabla 12 con el 100% en el literal C, donde indican que el liderazgo educativo se adquiere con la experiencia y

con capacitación constante para poder enfrentar los retos que impone cada vez sociedad actual en cuanto a procesos de administración educativa.

En las tablas de la 13 a la 18, los directivos contestan con un 100% en conjunto en cuanto a mejoras del desempeño escolar, modos de organización en la institución, funciones que ejerce cada miembro de la institución; manifiestan que el centro educativo si posee referentes curriculares que ayude a direccionar las funciones de cada miembro de la institución creando ambientes de trabajo cordiales y adecuados, además que los organismos de coordinación se llevan bajo la responsabilidad de los coordinadores de área y los jefes de estudio, permitiendo de esta manera que exista un mayor control y coordinación en cuanto a procesos de planificación y coordinación de actividades curriculares, donde se encargan de proveer de actualización curricular, capacitación acorde a las necesidades de los docentes, detectar problemas de aprendizaje y buscar maneras de corregirlas a tiempo; todo esta apreciación de las funciones que ejercen los lideres directivos se ve fortalecida al concordar con la conceptualización de los que es una gestión directiva como lo refuerza el marco teórico antes presentado donde según Schmelkes, (1996) fundamenta que *la gestión escolar, implica, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de los alumnos. Dichas formas tienen que ver con la manera en cómo se tomen las decisiones.*

En cuanto a las encuestas de los docentes en el análisis de los aspectos más importantes destaca la apreciación positiva que tiene los docentes de sus directivos, como lo manifiestan en la pregunta 3 con el 100% que los directivos se preocupan por la innovación en todos los aspectos del campo educativo, donde se preocupan por otorgar a toda la comunidad educativa ambientes amónicos, que permitan desenvolverse a los estudiantes y docentes con amplitud y confianza.

El docente tiene la seguridad y la capacidad profesional para cuestionar en ocasiones las ordenes de los directivos cuando piensan que su punto de vista es el adecuado en determinado momento como lo dice el numeral 1 con el 57% y los ratifican en la pregunta 6 con el 86% en cuanto a tomar decisiones acertadas para mejoras del proceso metodológico en beneficio de los estudiantes, trabajando de manera conjunta para el logro de las metas establecidas. En las preguntas 5 con el

52% y en la 8 con el 81% se aprecia que cuando los docentes realizan adecuaciones al currículo y a los métodos de aprendizaje los padres de familia y los directivos no ponen resistencia a dichos cambios por la confianza lograda por parte de los docentes. Como se manifestó anteriormente la dirección del centro educativo promueve constantemente la investigación y la innovación.

Los docentes se sienten integrados a la institución y lo demuestran participando en todo tipo de actividades sean estas culturales, pedagógicas, sociales, deportivas de una manera positiva y comprometida como los demuestra el porcentaje en las preguntas de la 9 a la 15 con un promedio del 90% de aceptación; en cuanto a la práctica de valores en la institución los docentes manifiestan y se puede apreciar un ambiente de respeto, solidaridad y responsabilidad en todos los miembros de la comunidad educativa

Los estudiantes contestan positivamente en cuanto a la gestión directiva que ejercen los directivos con un promedio de 85% en las preguntas 1, 2 y 3, en cuanto a que sus opiniones cuentan y que los líderes proveen de tiempo y espacio para escucharlos cuando presentan problemas.

En cuanto al desempeño de los docentes en clase los estudiantes están conformes con el trato que reciben pues manifiestan que existe un clima de respeto y confianza según lo expresado en las preguntas 6 y 14 con un 90% de respuesta positiva; en cuanto a procesos metodológicos e innovaciones pedagógicas los estudiantes muestran satisfacción con un 70% en las preguntas 4, 7 y 8.

En cuanto al clima de trabajo en la clase los estudiantes afirman que los docentes brindan seguridad y permiten que ellos expongan sus ideas aunque quien toma las decisiones son los docentes, además sienten que los docentes si están comprometidos con la visión y la misión de la institución y los valores se practican a diario con el ejemplo, se fomenta el trabajo de grupo para permitir la interacción entre los estudiantes y se respeta las diferencias individuales de aprendizaje que tiene cada estudiante fomentando en ellos el apoyo, el esfuerzo y la dedicación por que se conviertan en jóvenes con capacidad de crítica, reflexión y se muestren solidarios ante los problemas que se presenten entre ellos como lo ratifican las respuestas a las preguntas 5, 9, 10, 11, 12 13 y 14 con un promedio de 90% de aceptación. Con los padres de familia se puede apreciar en algunos aspectos de la

encuesta cierto distanciamiento con la escuela y la dirección en aspectos de gestión, aunque están muy de acuerdo en cuanto a aspectos curriculares que desarrollan en el centro educativo, como lo demuestra la pregunta 2 con el 80% de aceptación, los padres de familia expresan que una de las características de los directivos es su predisposición para ayudarlos en cuanto ellos lo requieren, también manifiestan que existe un clima de respeto entre los miembros del centro, que el centro educativo tiene una política de calidad muy exigente, que se espera de los estudiantes su rendimiento máximo por la cual los padres deben aportar con su apoyo incondicional en este proceso para juntos alcanzar los objetivos planteados en los referentes en cuanto a la formación integral de sus hijos; en la pregunta 7 contestan con el 93% que los directivos informan a los docente sobre todo el proceso educativo de sus representados y todas las actividades deportivas, culturales, sociales que van a realizar y que ellos brindan todo su apoyo para que estas actividades se ejecuten de la mejor manera; los valores y principios están muy arraigados y lo demuestran en la formación integral de los estudiantes.

Los padres de familia muestran cierta apatía y desinterés por conocer los referentes curriculares que maneja la institución, manifestando que los directivos no los involucran en la elaboración de los documentos curriculares que ellos tienen implicación, no conocen a profundidad sus deberes, derechos, responsabilidades puesto que no se socializa con profundidad estos referentes a pesar que están en la página web de la institución, según las respuestas de los numerales 4, 5,6,10,11 y 12 con un promedio de 56% contestan que hay poca participación e implicación de su parte en estas actividades de gestión, además manifiestan que hay poca participación del comité central de padres de familia en cuanto a procesos operativos.

Los padres de familia manifiestan haber elegido esta institución por su gran calidad académica y renombre que tiene frente a la sociedad quevedeña, están muy contentos por la parte curricular y los valores que imparten a sus hijos, piensan que los directivos desempeñan una gran labor en cuanto a mantener el liderazgo institucional.

En conclusión la apreciación de docentes, estudiantes padres de familia de la labor que desempeñan los directivos es aceptable en el aspecto pedagógico, en cuanto al fortalecimiento de los valores, los recursos tecnológicos son los más adecuados y su

infraestructura esta acondicionada para la función educativa, solo cabe recomendar que se desarrolle y se fomente más la participación de los padres de familia en cuanto a procesos de integración en referentes curriculares, brindando a los padres más confianza en cuanto a su capacidad de fortalecer la formación integral de sus hijos, para que se sientan de esta manera más comprometidos con la cultura organizacional de la institución y puedan ayudar de mejor manera a sus representados en cuanto a hábitos de estudio, desarrollo de la creatividad, resaltar sus capacidades intelectuales, desarrollara más sentido de esfuerzo y compromiso educativo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

El Centro Educativo “Génesis”, es una institución con pocos años de servicio educativo, pero a sabido ganarse poco a poco su reconocimiento académico e ir asentando sus bases sólidas en el campo educativo, la labor que desempeñan todos los miembros de la institución es muy loable y favorecedora para los estudiantes, se puede apreciar un clima institucional armónico y organizado, donde todos los miembros de la institución saben a ciencia cierta hacia donde están encaminados los objetivos institucionales; los directivos ejercen sus funciones con responsabilidad social y ética profesional, miran a sus docentes como agentes de cambio de comportamiento y actitudes en los estudiantes, mantienen un ambiente seguro y organizado, prestando todas las facilidades en cuanto a recursos didácticos y tecnológicos, tratan de mostrar actitud positiva frente a las dificultades y toman muy en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y demás miembros, el liderazgo lo ejercen de forma democrática, participativa y cooperativa; los docentes por su parte están muy comprometidos con la misión y la visión institucional, mantienen ambientes cordiales de trabajo y buscan su constante preparación y actualización, motivados por sus superiores, fomentan en clase climas de respeto y solidaridad, buscan siempre que el aprendizaje se desarrolle de manera activa, participativa, reflexiva, convirtiéndose en una guía innovador para sus estudiantes; los estudiantes demuestran actitudes de respeto y cordialidad con los demás miembros, se proyectan con gran fuerza a su futuro profesional, tienen muy cimentada las bases de solidaridad y lo demuestran en las distintas actividades de tipo social que ejercen con la comunidad, el nivel académico de los estudiantes es muy satisfactorio.

Los padres de familia están satisfechos con el nivel académico de sus hijos y piensan que la exigencia que le imparten es positiva porque les ayuda a formarse como personas firmes, responsables y cumplidoras, en cuanto a las funciones que ejercen los miembros de la institución piensan que es muy acertada; sólo existe malestar en cuanto a que falta más compromiso de parte de un grupo de padres y representantes, también creen que los directivos no les permiten participar de manera considerable en el proceso de gestión de la institución.

Los valores éticos, morales y espirituales están muy bien cimentados en los estudiantes, pues los docentes y directivos siempre los practican con el ejemplo.

Como conclusiones se encuentra los siguientes aspectos más importantes:

- El centro educativo posee todos los referentes curriculares que se necesita para realizar la acción educativa, pero falta más socialización de los mismos para alcanzar todos los objetivos planteados que es la integración general de todos los miembros de la institución para ser reconocidos como la familia genesina en la ciudad de Quevedo; a pesar de que se trata por diferentes medios el acercamiento total de los padres de familia para con la institución, todavía existe un número considerable de padres que no se integran con facilidad, dificultando el conocimiento pleno sobre las responsabilidades, deberes y derechos que tienen como miembro principal de una institución educativa.
- Su infraestructura es adecuada a las necesidades de los estudiantes, posee todos los departamentos didácticos, pedagógicos y sociales que se necesita para alcanzar el desarrollo óptimo de los estudiantes.
- El proyecto educativo institucional esta planteado con todos sus componentes necesarios, el cual es realizado en conjunto con los docentes, directivos, coordinadores de área, pero no se incluyen a los padres de familia.
- Haciendo una relación con la teoría investigada sobre gestión educativa, liderazgo y valores; recolectando la información pertinente sobre la institución, sus miembros, su forma de organización; procesando la información y elaborando los informes respectivos del Centro Educativo "Génesis" se tiene en claro que sus directivos conducen de forma organizada el centro, respetando todos los principios y estatutos establecidos en los documentos legales que posee la institución, que las relaciones entre los directivos y sus miembros son cordiales y de respeto a la individualidad de cada miembro.
- Existe poca participación de los estudiantes en las actividades extracurriculares debido a su situación geográfica de residencia, trabajo de los padres y las responsabilidades que tienen en cuanto a las tareas escolares.
- Los docentes mantienen poca relación con los padres de familia, pues lo hacen solamente cuando hay reuniones para informarles sobre el avance de sus hijos o cuando son citados para hablar sobre aspectos pedagógicos de

los mismos, la poca participación de los padres en las actividades de la escuela, ya que la dirección no les permite, no permite que los docentes mantengan un acercamiento mas frecuente.

- El centro educativo mantiene una página web en donde da a conocer la misión, visión y demás referentes curriculares, pero existe escasa vivita por parte de los padres de familia.
- A pesar de que los directivos llevan una controlada coordinación en todos los aspectos pedagógicos, administrativos, financieros, fomentan la práctica de valores en la institución falta buscar medidas que permitan el acercamiento de los padres de familia y la comunidad en general.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones fundamentales son:

Actualizar los referentes curriculares en base a la nueva ley intercultural bilingüe.

Promover la participación de los padres de familia en la elaboración de referentes curriculares como el manual de funciones y el manual de convivencia.

Buscar estrategias para socializar de mejor manera el proyecto educativo y los objetivos planteados.

Incluir más al comité central de padres de familia en actividades de gestión, mejoramiento y proyectos sociales.

Acercar más a la comunidad promoviendo actividades de puertas abiertas para que exista el acercamiento entre las partes.

Fomentar que la participación de los estudiantes en actividades culturales, deportivas, sociales se cada vez mayoritaria.

Fomentar en los docentes la capacidad de acercamiento de los padres a la institución.

Fortalecer la misión, la visión de manera externa.

Considerando que el centro educativo busca alcanzar calidad educativa debe diseñar estrategias que permita la articulación de los agentes externos con la institución.

Mantener como eje principal el proceso de mejora continua en todos los agentes y ámbitos educativos.

Reafirmar los compromisos de la dirección del centro de mantener la calidad a través de la socialización de las políticas de calidad del centro.

Reducir el tamaño de los obstáculos de participación de toda la comunidad educativa.

Preparar un plan de evaluación docente que permita detectar falencias y hacer correctivos necesarios.

Es primordial elaborar una propuesta de mejora basada en mejorar la inclusión de los padres a la institución y se conviertan en miembros activos y proactivos en bien del desarrollo de la misma.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Estrategias de vinculación y participación de los padres y madres de familia con el Centro Educativo “Génesis” en el periodo lectivo 2011-2012.

7.2. Justificación

Las familias son un recurso humano importante en las instituciones educativas, es deber de estas convertirse en espacios naturales donde los padres puedan saber y reflexionar sobre qué tipo de formación está recibiendo su hijo-a, y sentir que tiene la corresponsabilidad en dicha formación intelectual, moral, social, cultural; esta corresponsabilidad debe ser compartida con directores, docentes, padres de familia, para así alcanzar los objetivos que toda institución se plantea en su proyecto educativo. Pero si los padres de familia no se sienten parte activa de esta formación, se van a mostrar apáticos, reacios, desconfiados, a los procesos de cambio que implanta un centro educativo, por lo tanto es primordial que las instituciones educativas elaboren proyectos de inclusión y participación de los padres como agentes de formación y cambio del proceso educativo de sus hijos; en el Centro Educativo “Génesis” la situación con los padres de familia, no está muy alejada de la realidad que viven muchas instituciones educativas privadas, donde los directivos tienen el poder de canalizar la intervención y participación de los padres en el centro a través de un proyecto educativo y un reglamento interno propio, pero los niveles de disconformidad de los padres a pesar de que no llegan a ser tan altos, sienten que no están siendo tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes en cuanto a la formación integral de sus hijos; en vista de este descontento e insatisfacción de los padres del centro expresadas en las encuestas realizadas, se visualiza los mecanismos para mejorar esta situación a través de una propuesta de mejora basada en la “estrategias de vinculación y participación de los padres de familia con el Centro Educativo “Génesis” , donde los principales beneficiarios de esta propuesta van a ser los estudiantes pues van a tener espacios más flexibles de comunicación, participación y tendrán a sus padres como gestores principales de dichos cambios, creando espacios para que exista más compromiso y participación en su proceso educativo, también son beneficiarios los directivos y docentes porque podrán contar con el apoyo más directo de los padres en todas las decisiones que

tengan que tomar en beneficio de la institución y convertirse en gestora de inserción efectiva y afectiva de los padres con la institución; la propuesta es factible se realizar porque reúne estrategias posibles de ejecutar a mediano y largo plazo sin caer en forzamientos de desgaste personal, de tiempo y económicos.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Fomentar la colaboración y participación de los padres y madres de familia en la planeación escolar del Centro Educativo “Génesis” a través de diferentes actividades y estrategias de integración para lograr el reconocimiento de los padres de familia y mejorar la calidad de la educación.

Objetivos específicos:

- Definir de manera conjunta con el director objetivos y metas de calidad a través de los consejos escolares para lograr la inclusión total de los padres de familia hacia el centro.
- Conocer cuáles son las funciones de los padres de familia con el Centro a través de la socialización de los referentes curriculares para alcanzar objetivos y metas de planeación escolar.
- Crear espacios de acogida en el Centro para los padres de familia a través de actividades y estrategias integradoras para fomentar la cooperación entre la familia y la escuela.

El alcance de estos objetivos están previstos cumplirlos en un año lectivo, es decir iniciar en el periodo 2011-2012 y culminar en el periodo 2012-2013.

7.4. Localización y cobertura espacial

Están dirigidos a toda la comunidad educativa del Centro Educativo “Génesis”, ubicada en la provincia de Los Ríos, cantón Quevedo, Parroquia San Camilo, Sector La Judith, ubicado en el Km. 2 ½ vía a Valencia, tomando en cuenta recursos humanos y materiales externos.

7.5. Población objetivo

Se espera que al menos el 75% de la población de padres y madres de familia y demás miembros del Centro Educativo “Génesis” logre un cambio de actitud frente a la responsabilidad que tiene como agente de formación de los estudiantes.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta

HUMANOS:

- Directivos
- Docentes
- Padres y madres de familia
- Estudiantes
- Profesionales externos
- Autoridades locales
- Comunidad
- Asociaciones
- Otros

TECNOLÓGICOS:

- Computadoras
- Proyectores
- DVD
- Televisores
- Grabadoras

MATERIALES:

- Suministros de oficina
- Trípticos
- Folletos
- Cartulinas
- Murales
- Documentos curriculares
- Copias

FÍSICOS:

- Sala de audiovisuales
- Salas de clase
- Patio

ECONÓMICOS:

- Honorarios de capacitadores
- Gastos de impresión y copiado

ORGANIZACIONALES:

- Establecer horario de talleres a convenir
- Fechas para capacitaciones
- Correos electrónicos.

7.7. Presupuesto

Como la propuesta tiene un año lectivo de durabilidad en el periodo de noviembre 2011-2012 hasta el periodo noviembre 2012-2013.

ACTIVIDAD	COSTO ESTIMADO
Capacitadores: 5 reuniones	\$ 2000
Feria de ciencias de padres: aporte personal padres \$5	\$ 3000
Festival cultural	\$ 700
Suministros de oficina	\$ 300
Imprenta	\$ 1000
TOTAL	\$ 7000

7.8. Cronograma y actividades

Objetivo 1

- Definir de manera conjunta con el director objetivos y metas de calidad a través de los consejos escolares para lograr la inclusión total de los padres de familia hacia el centro.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	NOV	DIC
1. Socializar los Consejos Escolares de Participación.	Docentes de Cada curso	X							
2. Elegir un Consejo Escolar de Participación.	Director Docente	X							
3. Reunión con el Consejo Escolar, director, docentes	Presidente del consejo escolar.	X	X						
4. Elaborar una agenda de temas claves.	Docentes Directores Padres	X	X						
5. Delimitar aspectos importantes para incluir en los referentes.	Directores Docentes Padres	X	X						
6. Difusión sobre la función de los Consejos Escolares	Docentes Padres de F.		X	X					
7. Elaborar propuesta de trabajo	Padres		X	X					
8. Ejecutar la propuesta.	Padres Directores			X	X	X	X	X	
9. Evaluación y seguimiento de la propuesta	Docentes Directores				X		X		X

Objetivo 2

- Conocer cuáles son las funciones de los padres de familia con el Centro a través de la socialización de los referentes curriculares para alcanzar objetivos y metas de planeación escolar.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	NOV	DIC
1. Campaña de difusión de derechos, deberes y responsabilidades de los Padres de familia	Docentes Alumnos Padres	X	X						
2. Elaborar y mantener un periódico mural informativo para padres.	Docentes Directivos Alumnos	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Elaborar y difundir trípticos sobre áreas de liderazgo compartidas	Directivos Docentes Coordinadores Consejo Esc.			X	X				
4. Difundir objetivos a largo plazo a través de talleres	Docentes Directivos Padres					X	X	X	
5. Charlas educativas	Directivos		X		X		X		X
6. Programas complementarios para padres	Docentes Directivos Consejo Esc.			X		X		X	
7. Evaluación y seguimiento de los planes tratados	Directivos Consejo Esc. Docentes			X			X		X

Objetivo 3

- Crear espacios de acogida en el Centro para los padres de familia a través de actividades y estrategias integradoras para fomentar la cooperación entre la familia y la escuela.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	NOV	DIC
1. Elaboración una ficha con un máximo de 10 objetivos de aula, conductas situacional de sus hijos que se desea alcanzar en cada trimestre.	Padres de F. Docentes	X		X			X		
2. Charlas a los estudiantes aprovechando aptitudes profesionales y laborales de los padres.	Padres de F.	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Feria de ciencias de padres para los hijos.	Consejo Esc.					X			
4. Feria de libro	Consejo Esc.			X					
5. Festival cultural de padres	Consejo Esc.						X	X	
6. Fortalecer el programa "Escuela para Padres"	Directores Docentes Consejo Esc.		X	X		X	X		
7. Kermes Genesina	Directores Docentes								X
8. Evaluación y seguimiento de las actividades planificadas.	Docentes Directivos				X		X		X

7.9. Evaluación de la propuesta.

El proceso de evaluación y seguimiento de todas las actividades programas para verificar si la propuesta fue la más adecuada será a través de los siguientes instrumentos:

- Discusiones grupales y actuación de apoyo.
- Fichas de control de asistencia de los padres
- Memorias.
- Entrevistas.
- Grabaciones de las reuniones de trabajo.

Una vez obtenidos los resultados de los logros alcanzados en todas las actividades planeadas, se plantea mantener la vinculación de los padres de familia para con el centro educativo institucionalizando las actividades mas relevantes que hayas causado más impacto y acercamiento al centro.

8. BIBLIOGRAFÍA

Libros

Bazarra L, Casanova O, García J. (2006), Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio.

Cultural, S.A. (2006), Guía de acción docente.

Fernández Enguita, Mariano. (2005), Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario.

Giraldo Huertas, Juan Jos. (2006), Docencia, investigación, liderazgo e incertidumbre.

Grupo Océano, (2006), Manual de la educación, Barcelona, España.

Huber, George. (2007), Toma de decisiones en la gerencia.

Manes, Juan Manuel. (2011), Gestión estratégica para instituciones educativas.

Mañú Noain, José Manuel. (2009), Manual básico de dirección escolar.

Morales Gómez, Gonzalo. (2010), Cómo educar hoy en ética, valores y moral.

Moreno Cerrillo, Quintina Martín. (2007), Organización y Dirección de centros educativos innovadores.

Robbins, Stephen. (2009), Comportamiento organizacional.

Soto Pineda, Eduardo. (2007), Ética en las organizaciones.

Académicos

Boggino, Norberto, (2005), Los valores y el ejercicio docente hoy. En Barrios, Bernardo, Las ciencias sociales y el malestar en los valores.

Fernández de la Reguera, José Antonio. (2009), Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas.

Martins Pestana; Camaroto Josefina; Neriz Luz, Canelón Elizabeth. (2009) Liderazgo transformacional y Gestión educativa en contextos descentralizados.

Murillo, Javier. (2006), Una dirección escolar para el cambio.

Palomo, María Teresa. (2006), Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.

Guías Didácticas

Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011), Proyecto de grado I.

Buele Maldonado, Mariana. (2001), Proyecto de grado II.

Universidad UTPL, (2004), Gerencia educativa.

Leyes

Ley orgánica de educación, Volumen IV, sección I, (2004).

Ley orgánica de educación intercultural, Volumen II, (2011)

Revistas electrónicas

Investigación y docencia. (2001), Universidad de JAEN, departamento de pedagogía.

Páginas electrónicas

www.cegenesis.edu.ec

<http://es.shvoong.com/law-and-politics/1615405-lider-se-hace-se-nace/>

http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion.pdf

<http://www.monografias.com/trabajos15/docencia/docencia.shtml>

<http://es.shvoong.com/law-and-politics/1615405-lider-se-hace-se-nace/#ixzz1ZGTepuIW>

<http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

<http://www.escacyl.es/calidad/Archivos/Boletin01/ArticuloPlanEstrategicoYpe.pdf>

9. APÉNDICES

9.1. Encuestas

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles)

.....

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros (especifique)

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

SI ()

NO ()

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo directivo ()

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

Si () No ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y 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 puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de 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 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.
 Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 ()

ESPECIALIDAD O AÑO DE EDUCACION BAS.:-----

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Sr. Padre o Sra. Madre de Familia:

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

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 ()

Desempeña alguna función en el Establecimiento -----

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.			
2. Considera que los Miembros Directivos apoyan al proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.			
3. Escuchan los directivos las ideas de los padres y las incorporan.			
4. Participan los miembros del comité central de padres de familia en la solución de estrategias metodológicas.			
5. Desempeñan los Directivos, docentes y padres de familia las funciones que les corresponden			
6. Participa Usted y los demás miembros del comité de padres en la elaboración del manual de convivencia del Centro educativo			
7. Recibe suficiente información de la escuela para mantenerse informado de las actividades escolares			
8. los directivos son accesibles y ayudan cuando se necesita.			
9. Cuando necesita hablar con el Director o algún miembro directivo lo atienden			
10. Toma la dirección del centro educativo las medidas necesarias para asegurar la cooperación entre padres de familia, asociaciones de padres, profesores y demás organismos.			
11. Conoce Ud. como padre de familia los proyectos del centro educativo para elevar la calidad educativa			
12. Conoce los referentes curriculares que maneja el centro educativo			
13. La dirección de la escuela ejerce liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del centro educativo.			
14. La dirección del centro educativo apoya y promueve la política de calidad.			
15. Existe un clima escolar ordenado en el centro educativo.			
16. La dirección fomenta los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua en el centro educativo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

9.2. Entrevista a directivos

ENTREVISTAS DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.

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

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

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

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 y alumnos?

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.3. Solicitud para realizar investigación

Quevedo, 19 de julio dl 2011

Sr. Eco.

Ramiro Gallardo

Director General del Centro Educativo "Génesis".

Ciudad.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y afectuoso saludo, deseándole éxito en sus labores encomendadas en bien de la comunidad Genesina.

La presente tiene como finalidad dar a conocer que me encuentro culminando la Maestría en GERENCIA Y LIDEAZGO EDUCACIONAL en la Universidad Particular de Loja, por tal motivo previo a la obtención del título d MASTER debo realizar una tesis en GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO "GÉNESIS" ; MOTIVO POR EL CUAL solicito a Ud. Se digne AUTORIZAR para que pueda hacer la investigación de campo en la Institución en la que Ud. Acertadamente dirige.

Dentro de la investigación comprende: encuestas a Directivos de la institución, docentes, Jefes de Áreas, Estudiantes, Padres y Madres de Familia; revisar documentos que se relacionen con el liderazgo, la gestión y los valores tales como: El POA, PEI, FODA, MANUAL DE CONVIVENCIA, REGLAMENTO INTERNO, MISION, VISION, ORGANIGRAMA, CODIGO DE ETICA, PLAN ESTRATEGICO, ETC.

Una vez analizada la situación institucional se emitirá a la institución la PROPUESTA DE MEJORA INSTITUCIONAL en caso de encontrar alguna debilidad en determinad área.

Seguro que mi pedido tendrá favorable acogida quedo de Ud. Muy agradecida.

Atentamente,


Lic. Mayra Madrid
MAESTRANTE.

9.4. Acta de compromiso

ACTA COMPROMISO

En Quevedo, a los 22 días del mes de julio de 2011, por una parte El Director General del Centro Educativo "Génesis" de educación pre-escolar, básica y Bachillerato, ubicado en la parroquia San Camilo, Cantón Quevedo, Km. 2.5 autopista Valencia, Sector La Judith. Con permiso de funcionamiento de la resolución 34 y 61 celebrada el día 9 de julio del año 2002 y el 10 de enero del 2005, y por la otra parte la Sra. Mayra Olinda Madrid Molina, alumna de la Universidad Técnica Particular de Loja, previa a la obtención del Título de Master en Gerencia y Liderazgo Educativo dejan constancia, a través de esta única acta, de su compromiso como se detalla a continuación.

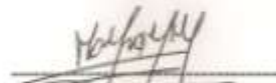
1. El Director General se compromete a AUTORIZAR a la Alumna para que realice la investigación de tesis previa la obtención del título.
2. La investigación a realizar por parte de la alumna será sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo "Génesis".
3. El Director General se compromete a facilitar todos los referentes curriculares que fuesen necesario revisar para la presente investigación.
4. El Director General autoriza para que se realice encuestas a Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes de la Institución.
5. La Alumna se compromete a no fotocopiar, publicar o presentar documento alguno de la Institución sin previa autorización del Director General.
6. El Director General se compromete a dar todas las facilidades para la entrevista personal que se hará con los directivos.
7. La alumna se compromete a entregar una copia a la institución del resultado de la investigación con propuesta de mejora.

La presente investigación tiene fines netamente educativos que servirá como aporte a la institución educativa y a la alumna investigadora.

Se firman 2 (dos) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.



Sr. Eco. Ramiro Gallardo
Director General



Sra. Lic. Mayra Madrid M.
Alumna Maestrante

Certificate EC10/216323



The management system of

CENTRO EDUCATIVO GÉNESIS C.E.G.

Via Valencia Km. 2 1/2
Quevedo, Los Rios, Ecuador



has been assessed and certified as meeting the requirements of

ISO 9001:2008

For the following activities

**Servicio educativo de formación integral en los niveles de Pre-escolar,
Primaria y Secundaria**

**Educational service of integral formation in the levels of Pre-school,
Primary and Secondary**

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of
ISO 9001:2008 requirements may be obtained by consulting the organisation

This certificate is valid from 24 November 2010 until 24 November 2013 and
remains valid subject to satisfactory surveillance audits.
Re certification audit due before 15 October 2013
Issue 1. Certified since 24 November 2010

Authorised by

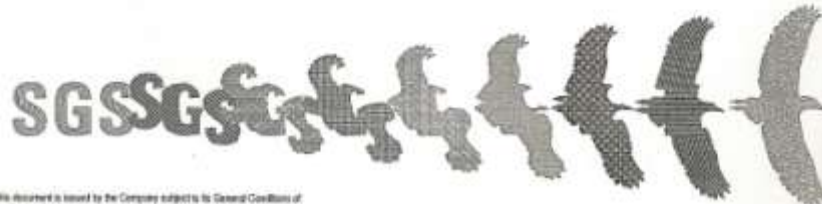
SGS United Kingdom Ltd Systems & Services Certification
Rosemoor Business Park Ellesmere Port, Cheshire CH65 3EN UK
T+44 (0)151 350-6696 F+44 (0)151 350-6600 www.sgs.com



005

SGS 9001-8 01 1108

Page 1 of 1



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of
Certification Services accessible at www.sgs.com/terms, and, conditions here
Attention is drawn to the limitations of liability, independence and jurisdictional
issues established therein. The authenticity of this document may be verified at
http://www.sgs.com/certificate/verified_clients.htm. Any unauthorised alteration,
forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful
and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

any other marks or logos placed on this certificate are not those of SGS and are not authorised

9.6. Fotos del Centro Educativo “Génesis”

Planta física



Olimpiadas



Proyectos estudiantes



Talleres para padres de familia



Obra social

