



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Alvernia”, de la ciudad de Quito, cantón Quito durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

AUTORA:
Flores Flores, Gelga Jacqueline

DIRECTOR DE TESIS:
Barreno Valarezo, Sergio Arquímides, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO
2012

CERTIFICACIÓN

Quito, 15 de enero de 2012

Dr.

Sergio Arquímedes Barreno Valarezo

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Alvernia”, de la ciudad de Quito, cantón Quito durante el año lectivo 2011-2012” realizado la estudiante en formación: FLORES FLORES GELGA JACQUELINE; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en la parte de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Dr. Sergio Arquímedes Barreno Valarezo.

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Flores Flores Gelga Jacqueline, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Flores Flores Gelga Jacqueline

CI: 171322938-1

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación, está dedicado a mis amados Padres, Luis y Doraliza, quienes con sus palabras de aliento y su ejemplo de lucha constante me han guiado a alcanzar todas las metas propuestas en la vida, a mis hermanos, Patricio, Joffre y Diego, quienes de alguna manera siempre han estado presentes en todos los momentos de mi vida con su apoyo, a mi esposo David, quien con cariño y comprensión a sabido apoyarme siempre a superarme, a mi querido hijo Santiago quien con su dulzura e inocencia es mi fortaleza en todo momento.

En especial a la Hna. Aida Cisneros, quien con sus palabras y ejemplo me ha incentivado a alcanzar un peldaño más en mi vida.

Gracias a ustedes, que me ayudaron a madurar con su ejemplo y voz de aliento hasta llegar a concluir el presente estudio y obtener así este tan anhelado título profesional.

Todo este apoyo recibido hace que me sienta comprometida a no defraudarlos y en todos los actos de mi vida realizarlos con: honradez, honestidad y moralidad que es lo que he aprendido de ustedes que son las personas a las que amo.

Jacqueline Flores

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien nos brinda la oportunidad de mejorar constantemente y rodearme de personas buenas que me han ayudado a ser mejor persona, a mis padres por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida profesional y estudiantil, por encaminarme por la senda del bien con su ejemplo, por hacerme comprender que la educación y el conocimiento son los cimientos que ayudan a que una persona se supere día a día; al Colegio "ALVERNIA" por darme las facilidades para realizar el caso práctico objeto de la presente investigación, al Dr. Sergio Barreno, por el tiempo dedicado y ayuda brindada a lo largo de la elaboración de esta tesis.

Mis agradecimientos también para las autoridades y profesores de la Escuela de Ciencias de la Educación, modalidad abierta y a distancia, por haberme ayudado con sus conocimientos a ser un buen profesional. Todos estos conocimientos adquiridos serán puestos en práctica en mi vida profesional.

Jacqueline Flores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa	3
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión	7
2.2. Liderazgo Educativo	10
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos	13
2.2.3. Características	17
2.3. Diferencias entre directivo y líder	19
2.4. Los valores y la educación	21
3. METODOLOGÍA	24
3.1. Participantes	24
3.2. Materiales e Instrumentos	30
3.3. Método y procedimiento	31
4. RESULTADOS	31
4.1. Diagnóstico	32
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	32

4.1.1.1.	El manual de organización	32
4.1.1.2.	El código de Ética	33
4.1.1.3.	El plan estratégico	33
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	34
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).	34
4.1.1.6.	Reglamento Interno y otras regulaciones.	36
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	37
4.1.2.1.	Misión y Visión	37
4.1.2.2.	El Organigrama	38
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	39
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia en valores	42
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	43
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	43
4.1.2.7.	Dimensión administrativa, financiera y valores.	44
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.	45
4.1.3.	Análisis FODA	46
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	46
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	48
4.1.3.3.	Matriz FODA	49
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	51
4.2.1.	De los directivos.	51
4.2.2.	De los docentes.	61
4.2.3.	De los estudiantes.	64
4.2.4.	De los Padres de Familia.	66
4.2.5.	Matriz de problemática.	70
5.	DISCUSIÓN	71
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	77
7.	PROPUESTA DE MEJORA	79
8.	BIBLIOGRAFÍA	85
9.	APÉNDICES.	87

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Nº		Pág.
1	Personal administrativo de la Institución clasificado por género	27
2	Personal administrativo y de servicios de la Institución Clasificados por edad	28
3	Población estudiantil, clasificada por años del bachillerato.	28
4	Población estudiantil, clasificada por edad	29
5	Población estudiantil, clasificada por especialidad.	29
6	Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo.	51
7	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de La organización	52
8	Las tareas de los miembros de la institución y el manual De normas.	52
9	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	53
10	Delegación de la toma de decisiones para resolver Conflictos.	53
11	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	54
12	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución	55
13	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar	56
14	Organismos que integran la institución	57
15	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta De profesores	58
16	Los departamentos didácticos y sus acciones	59
17	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones Orden. Acciones	60

18	Material de planificación educativa	60
19	Resultados de la encuesta a docentes	61
20	Resultados de la encuesta a estudiantes	64
21	Resultados de la encuesta a padres de familia	66
22	Resultados de la entrevista a directivos	68
23	Matriz de problemáticas	70
24	Actividades	80
25	Sostenibilidad de la propuesta Humanos	82
26	Presupuesto del programa de capacitación	83
27	Cronograma	84

RESUMEN

El tema de trabajo de investigación fue la Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “Alvernia” de Quito, ubicado en la parroquia Cotocollao, avenida de la prensa N51 – 69 y avenida del maestro, del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la utilización de técnicas e instrumentos como: la **observación directa**, **entrevista** y la **encuesta**, que se efectuó en la institución de manera directa, para conocer la opinión sobre la gestión y liderazgo efectuada en dicho centro de estudios, La encuesta se le aplicó a una muestra estratificada, 25 docentes, 20 estudiantes y a 15 padres de familia.

Al analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores, se logró establecer que por ser una institución religiosa se fundamenta en una organización vertical, por lo cual la toma de decisiones se centraliza en una sola persona, provocando un inadecuado clima laboral, por lo que se sugiere la creación de grupos de trabajo que generen información de útil que contribuyan a la toma de decisiones de calidad, beneficiando a toda la comunidad educativa de la institución.

1. INTRODUCCION

La educación de manera general ha sido afectada por grandes cambios en los últimos tiempos, los mismos que exigen una mejor gestión administrativa para alcanzar un liderazgo educacional. En los últimos años el colegio “Alvernia” no ha tenido algún cambio significativo en la gestión administrativa de la institución, lo que ha producido que el colegio no crezca de la manera mas adecuada.

La población estudiantil ha ido disminuyendo por falta de una adecuada toma de decisiones que sea generadora de cambios acorde a las exigencias del medio; debido a una centralización cada vez mayor en todas las actividades desarrolladas en la institución, distribución de trabajo y las responsabilidades, producto de la organización vertical con la que se administra el colegio “Alvernia”. No se ha podido formar grupos adecuados de trabajo, que permitan brindar nuevas estrategia de cambio. El poseer un desarrollo de la gestión liderazgo y valores se ha convertido en una necesidad si se desea seguir participando en el sector de la educación con eficacia y ciencia educativa, brindando un valor agregado en el colegio.

La investigación no se centro sólo en la problemática existente en este centro educativo, más bien en encontrar alternativas de solución que contribuyan al mejoramiento paulatino de las falencias existentes para luego poder llegar a un liderazgo educacional fundamentado en valores, mediante la aplicación del diseño de un programa de conformación de equipos de trabajo, para la toma de decisiones y lograr generar un cambio positivo en el clima laboral, estableciendo responsables, grupos de trabajo, socializando el manual de convivencia, siendo mas comunicativos con las metas que cada uno posee en virtud de alcanzar lo mejor para la institución.

La propuesta se fundamenta en la participación activa de la comunidad educativa, estableciendo responsables y otorgando incentivos a cada uno de ellos, creando de esta manera el sentido de pertenencia hacia la institución, convirtiéndose en una institución unida y en capacidad de fomentar el cambio en todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa al igual que de su entorno.

Objetivos General

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Objetivos Específicos

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Organizar la comunidad educativa en grupos de trabajo, para lograr alcanzar las metas propuestas.
- Elaborar una propuesta de capacitación al personal docente para conformar grupos de trabajo que contribuyan a la toma de decisiones.

De todo el trabajo de investigación se puede concluir que se necesita un cambio radical en la manera de gestionar el liderazgo educacional, fortaleciendo los valores en cada uno de los procesos existentes, siendo forjadores de un discernimiento de lo que se debe hacer para cultivar el cambio positivo en los seres humanos.

Trabajando siempre con objetivos claros otorgados por los directivos, logrando transformaciones positivas en el trabajo diario, es decir la presente tesis pretende establecer las directrices que permitan acrecentar un cambio positivo en el trabajo colectivo hacia la toma de decisiones.

En cada uno de los capítulos se busca los problemas que aquejan a la educación particular, especialmente en la centralización de la toma de decisiones, estableciendo planes de acción, al generar grupos de trabajo, aplicando directrices que contribuirán al desarrollo adecuado de una buena gestión administrativa que permite promover un adecuado liderazgo educacional.

2. MARCO TEORICO

2.1. La Gestión Educativa.

Para llegar a las definiciones de gestión educativa, cabe mencionar lo que El Ministerio de Educación ha iniciado, con un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de los servidores que realiza.

El objetivo principal del Nuevo Modelo de Gestión Educativa es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central (Quito), sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El Nuevo Modelo de Gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura.

Mediante la ejecución de este Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en las 9 zonas se implementarán alrededor de 140 direcciones distritales a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1200 circuitos educativos, aproximadamente, con los cuales se garantizará, a futuro, una oferta completa de servicios educativos.

Cada circuito educativo ofertará Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, además de Educación para Adultos. También contarán con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de Educación Especial. La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento.

Procesos como régimen escolar y escalafón serán automatizados sobre la base del *Manual de procesos* que maneja esta cartera de Estado. La automatización de estos procesos facilitará la desconcentración del Ministerio de Educación a nivel distrital, y mejorará la atención a la ciudadanía. (en línea) Ministerio de Educación. Disponible en www.educarecuador.ec con. Consulta (03-02-2012)

El gobierno al aplicar un nuevo modelo en la gestión administrativa, quiere guiar a la comunidad educativa a un cambio, en el cual se elimina la centralización y fomenta el trabajo en equipo, a través de la participación activa de los actores educativos, dándoles un sitio privilegiado a los padres de familia, considerando la rendición de cuentas de cada uno de los centros educativos.

De esta manera toda la comunidad educativa puede evaluar la gestión realizada en la institución educativa a la cual pertenece, aplicando los índices de gestión ya establecidos para lograr una educación de calidad, donde todos los estamentos de educación se encuentren relacionados, al hallarse establecidos los perfiles de salida, conociendo de esta manera que conocimientos debe tener un alumno que ingresa al bachillerato, como aquel que ingresa a la universidad.

Cabe mencionar que al dividir al país en zonas, distritos y circuitos, se quiere lograr no sólo la descentralización de la educación en el país; al igual que una desconcentración administrativa, financiera y pedagógica.

2.1.1. Concepto.

La Real academia de la lengua establece que las palabras gestión y administración son sinónimos y que significan "*acción y efecto de administrar algo*". (www.De gestión.com), cabe considerar que administrar es: ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes (diccionario de la Real Academia Española)

La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación (*gestioneducativaorganizacional.blogspot.com* consultado el 20-06- 2011)

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos (en línea) Disponible *www.observatorio.org/.../GESTION* consultado el (20-06- 2011)

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo especial 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. (En línea). Disponible es.scribd.com/doc/55284254/02-GESTION-INSTITUCIONAL consultado (20-06-2011).

En México, Ezpeleta y Furlán (1992) utilizan el término gestión pedagógica como la participación colectiva de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma.

La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales (En línea). Disponible en: www.iipe-buenosaires.org.ar, módulo 2 consultado el (20-06- 2011)

La gestión es lograr encaminar cada una de las actividades dentro de la institución para lograr alcanzar los objetivos esperados, estableciendo mecanismos de acción y responsables en cada actividad realizada en la institución educativa, fomentando una cultura organizacional, estableciendo de esta manera un modelo mas participativo e integral, por lo tanto establece las acciones necesarias a ser desarrolladas para lograr alcanzar un buen desempeño ante todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa aplicando primeramente un cambio en la manera de pensar para luego escoger la mejor decisión que contribuya a el desarrollo integral de la institución.

2.1.2. Importancia

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, Pedronni. 2010: 15)

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión

es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. De ahí la importancia de tener en cuenta los cuatro ámbitos de la gestión educativa. (En línea). Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co>. Consultado (27-01-2012)

En la administración de instituciones educativas es importante establecer una organización de las funciones y actividades que se realicen en ella para llevar un control y ofrecer mejores resultados objetivamente para la solución de problemas, atendiendo exigencias y necesidades educativas ofreciendo una enseñanza de calidad (Importancia Del Liderazgo Y La Motivación En La Gestión Educativa. (2012, Junio 13). *BuenasTareas.com*. recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-Del-Liderazgo-y-La-Motivacion/4528870.html>

Garduño (2006) la descentralización es una estrategia de organización para mantener la estabilidad política, aumentar la eficacia y satisfacción de los grupos locales en el desarrollo de sus tareas.

Estas interacciones sociales. El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio (Administración Y Gestión Educativa. (2009, Noviembre 13). *BuenasTareas.com*. recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-y-GestionEducativa/>

La forma más clara de entender la importancia de la gestión educativa, es el hecho de conocer que dentro de poco tiempo todas las instituciones educativas de instrucción media van a ser evaluadas, mediante estándares de calidad en la gestión educativa, donde se catalogará el desempeño realizado. El colegio "Alvernia" si quiere mantenerse debe concentrarse en la descentralización en la toma de decisiones, al formar grupos de trabajo los cuales serán los responsables de establecer que es lo que se debe mejorar con relación al estándar y quien es el

responsable de que se cumpla considerando las exigencias educativas del medio, controlando los cambios realizados para lograr ofrecer mejores resultados, mediante la acumulación de evidencias.

La gestión educativa busca promover la investigación científica centrándose en las exigencias políticas formando bachilleres de calidad, es decir, al aplicar una adecuada gestión se logra realizar el proceso administrativo de manera correcta se elimina la improvisación y el trabajo individual, coordinando todos los recursos para alcanzar los objetivos planteados de esta manera cuando se realice una auditoría de gestión se encuentre todo debidamente fundamentado estableciendo propuestas de mejora continua alcanzando los objetivos a corto, mediano y largo plazo actuando de manera inmediata para evitar errores.

2.1.3. Tipos de Gestión

En el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión

- Área de Gestión Directiva
- Área de Gestión Pedagógica y Académica
- Área de Gestión de la Comunidad
- Área de Gestión Administrativa y Financiera

a) *La Gestión Directiva* se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de:

- Direccionamiento estratégico
- La cultura institucional
- El clima
- El gobierno escolar
- Las relaciones con el entorno

Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia en el marco de la política educativa vigente. El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución

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 (en línea). Katalina Fernández. Disponible en; <http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestin-2011>. pág.6
Consulta (20-07-2012)

b) Gestión Pedagógica y Académica

Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo

Es el área de:

- Los procesos de diseño curricular
- Prácticas pedagógicas institucionales
- Gestión de clases
- Seguimiento académico

Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional (en línea). Katalina Fernández. Disponible en; <http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestin-2011>. pág.12
Consulta (20-07-2012)

GESTIÓN PEDAGOGICA Y CURRICULAR. Se refieren a los esfuerzos de unificación de criterios docentes en torno al proceso de articulación entre el modelo educativo, modelo pedagógico y modelo didáctico adoptado por la propia institución. (CONFEDEC, 2012)

c) La Gestión Administrativa y Financiera

Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica

- La administración de la planta física
- Los recursos
- Los servicios
- El manejo del talento humano
- El apoyo financiero y contable

(en línea). Katalina Fernández. Disponible en; <http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestin-2011>. pág.14
Consulta (20-07-2012)

Gestión Administrativa.- La gestión administrativa se centra en la realización de los recursos humanos, financieros y la calidad de los servicios educativos (Fernández, Arena 2002)

Gestión Administrativa.- Se refieren a las prácticas de gestión de recursos, gestión de normas y gestión del talento humano que se dan al interior de la institución educativa; a través de una gestión directiva se involucra a todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del PEI y las políticas nacionales. (CONFEDEC, 2012)

d) *La Gestión de la Comunidad.*- Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos (en línea). Katalina Fernández. Disponible en; <http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestin-2011>. pág.17 Consulta (20-07-2012)

La vinculación con la comunidad deja manifiesto el grado de compromiso social de la institución con su entorno participa en actividades culturales, sociales, deportivas y religiosas. Es una institución de puertas abiertas que nutre y se deja nutrir de su entorno local. Guarda evidencias de su vinculación, participación y organización de actividades en beneficio de la comunidad. (CONFEDEC, 2012)

Los tipos de gestión se encuentran debidamente relacionados, sin los cuales ninguna institución educativa podría funcionar exitosamente; es de esta manera que para septiembre del 2012 se realizará la evaluación centros educativos de la región sierra, precisamente en las áreas de gestión donde debe prevalecer el trabajo participativo que se puede evidenciar mediante las actas de reuniones necesarias para realizar un seguimiento al quehacer educativo considerando los acuerdos que del trabajo en equipo emitan eliminando el individualismo donde todo el trabajo realizado sea difundido adecuadamente por el directivo a la comunidad educativa; para alcanzar las metas institucionales propuestas y los planes de mejora.

Considerando siempre al PEI como eje central en la gestión pedagógica, evidenciando de forma clara la organización y secuencia de los bloques de contenidos de las asignaturas en cada uno de los años de educación, aplicando las

destrezas con criterio de desempeño planificando en nivel ya sea macro, micro o meso curricular, utilizando siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje, las tics, analizando la gestión del docente en la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje sin dejar de lado el nivel de logro alcanzado por los estudiantes en el aprendizaje a nivel individual y grupal llevando un registro de estadísticas en búsqueda de la mejora continua.

Lo referente a la gestión administrativa se refiere a la forma como se mantiene actualizado los inventarios, es decir, como se mantiene el recurso físico existente seguro para todos los miembros de la comunidad educativa al igual que en un buen estado de funcionamiento. Sin dejar de lado al talento humano donde se promueva el desarrollo integral de los diferentes miembros del equipo alentando la participación activa de los docentes y directivos en la formación humana.

La gestión de convivencia escolar desde el cumplimiento de los principios de la constitución, guardando una relación directa del código de convivencia y el gobierno escolar que regulan las relaciones existentes manteniendo siempre un clima de respeto, solidaridad y confianza entre todos los actores de la comunidad educativa.

Se debe siempre recordar que el colegio “Alvernia” debe coordinar de la manera más adecuada los tipos de gestión para lograr una calificación adecuada que le permitan mantenerse en el sector de la educación de una manera eficiente, eficaz, considerando además como eje central de la formación integral de los centros educativos con formación cristiana la GESTION PASTORAL, que se encarga de desarrollar actividades encaminadas a la formación, educación de fe y la vida implementando el proyecto pastoral, fundamentado los valores éticos y morales desde el punto de vista de la religión, que promueve el desarrollo de un adecuado proyecto de vida.

2.2. Liderazgo Educativo

“Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que

hacen.”(Fischman David, El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales. El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A. 2000)

El liderazgo educacional es posible si se trabaja de manera innovadora, cumpliendo las demandas del medio, aplicando la ética en todas y cada una de las actividades, con amor constante por todo lo que se realiza, transformando positivamente a todos los individuos que se encuentran inmersas en la institución educativa.

2.2.1. Concepto

El liderazgo educativo supone adquirir una perspectiva orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se hace con buenos resultados como lo que queda por hacer con fórmulas innovadoras en proyectos emprendedores alternativos. <http://www.gse.harvard.edu/academics/masters/slp/>(consulta el 31-08-2011)

Considerando de manera especial la educación media se puede establecer que el liderazgo educacional no pertenece únicamente a los llamados colegios de élite, ya que se fundamenta en la correcta aplicación de los tipos de gestión en la institución educativa mediante el eficaz cumplimiento de los objetivos.

Se puede establecer que el liderazgo educacional no pertenece a aquella institución que se fundamenta en modelos tradicionales, es de aquel establecimiento pionero en el cumplimiento de sus actividades guiada por un directivo visionario y proactivo.

La estructura social influye en el tipo de liderazgo, también se puede establecer que un líder puede asumir en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. Pudiendo establecerse:

a) Líder Socio-emocional.

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

b) Líder de Opiniones.

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda" (en línea). Disponible <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgoescolar/liderazgoescolar2.shtml> (consulta 1-09-2011).

Considerando que todo establecimiento necesita de una cabeza la cual se la denomina líder, el cual, debe reunir un cúmulo de atributos para poder ser considerado como bueno haciendo que las personas se sientan bien al pertenecer a una institución determinada siendo bueno y a la vez fuerte en la toma de decisiones.

Cabe mencionar que el líder es una persona la cual nace con la habilidad de guiar al resto para alcanzar el objetivo esperado. En cambio el liderazgo institucional no es el trabajo aislado de un individuo o en este caso del rector; es el trabajo conjunto de un grupo de personas que encaminan sus esfuerzos para que la institución en la cual se encuentran sea un ejemplo en el proceso de enseñanza aprendizaje, considerando la aplicación de todos los valores que debe tener una institución.

Los valores son el eje fundamental para vivir en sociedad desde el punto de vista moral, de la institución conjugados en estos dos principios:

1. La autonomía personal frente a la presión colectiva.
2. La razón dialógica en oposición al individualismo que olvida los derechos de los demás. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:
 - La crítica, como instrumento de análisis considerando lo que rodea y para cambiar todo lo que sea injusto.
 - Conocer los derechos humanos y respetarlos.
 - Implicación y compromiso. Evita que los otros criterios queden reducidos a una simple declaración de buenas intenciones.

Una vez interiorizados, los valores se convierten en guías y pautas de conducta. Los auténticos valores son asumidos libremente y permiten definir con claridad los objetivos de la vida dándole su pleno sentido.

Aplicando asertivamente las características que debe tener un líder fundamentado en valores se puede obtener un directivo eficiente capaz de alcanzar los objetivos organizacionales en el menor tiempo posible otorgándole el liderazgo educacional.

2.2.2. Tipos

El liderazgo educacional se lo puede clasificar de varias formas, dependiendo de la manera como se encuentra en una institución educativa estableciéndose de la siguiente manera:

- *Liderazgo Directivo*: son aquellos que tienen plena conciencia de que sus acciones impactan en las actividades desarrolladas en la clase, y en consecuencia, aún en circunstancias adversas, la gran mayoría de sus actos estarán orientados a promover las condiciones organizacionales necesarias para la formación y el logro de aprendizajes de calidad. (Briceño, 2007:149)
- *Liderazgo Docente*: Son aquellos que tienen plena conciencia de que sus acciones impactan en las actividades desarrolladas en la clase, y en consecuencia, aún en circunstancias adversas, la gran mayoría de sus actos estarán orientados a promover las condiciones organizacionales necesarias para la formación y el logro de aprendizajes de calidad. (En línea). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/35231325/LIDERAZGO>. Consulta (27 – 07 - 2012).
- *Liderazgo Pedagógico*: es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes (en línea) Ortiz Ocaña. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml> Consulta (27 – 07 - 2012).

Considerando que una institución educativa es también una empresa de servicios se puede encontrar otro tipo de clasificación del liderazgo entre las cuales se detalla los siguientes:

– *Liderazgo “Laissez-faire”*

(Principio Laissez-faire: francés “laissez-faire”- “dejar pasar”; la característica principal de una economía liberal, la cual asume intervenciones del gobierno como dañosas y está convencida de la auto-regulación de la dinámica económica.)

Características de líderes que aplican este estilo:

- Prefieren normas claras
- Se mantienen en el fondo
- Tienden a no tomar lados (neutro)
- Influyen poco en el logro de objetivos
- Influyen poco al clima laboral

– *Liderazgo “Caritativo”*

Características de líderes que aplican este estilo:

- Enfocados a relaciones sociales
- Reflexionan detalladamente sobre trabajo en equipo
- Dejan mucho espacio a sus colaboradores
- Confían en las habilidades de sus colaboradores
- Se comportan amable, calmada y cordialmente
- Animar y apoyan a sus colaboradores
- Influyen poco en el logro de objetivos
- Influyen mucho en las relaciones personales

– *Liderazgo “Autoritario”*

Características de líderes que aplican este estilo:

- Tienen metas muy altas
- Enfocados en ganancia y costos
- Muy orientados hacia rendimiento
- Son duros con ellos mismos
- Confían más en sus propias habilidades que en las de sus colaboradores
- Declaran su propia opinión
- Influyen mucho el logro de objetivos
- Influyen poco la satisfacción de necesidades inter-personales

- *Liderazgo “Cooperativo”*

Características de líderes que aplican este estilo:

- Dependiendo de situaciones específicas reaccionan según necesidades interpersonales, cooperación, motivación respectivamente del rendimiento, pensamiento ganar – costo.
- Involucran a sus colaboradores en el proceso de resolver problemas relacionados a hechos y personales.
- Tienen una clara idea sobre lo que quieren
- Buscan nuevas ideas
- Respetan mucho las prioridades
- Buscan por la causa de un problema
- Influyen mucho en el logro de objetivos
- Influyen mucho en el clima laboral y las necesidades de sus colaboradores

Liderazgo situacional

Estilo Dominante vs. Sustituyente

En general la conducta de liderazgo consiste de todos los cuatro estilos. Pero como la investigación ha mostrado, los líderes tienden a aplicar un solo estilo. Aparte de este estilo dominante la mayoría de los líderes tienen un así llamado estilo sustituyente, el cual, usan cuando no tienen éxito aplicando su estilo dominante o cuando el mismo no es apropiado por ciertas razones.

Cuando se preguntan los colaboradores cual estilo de liderazgo dominante tiene su superior muchas veces nombran su estilo sustituyente. Eso es por que los colaboradores a menudo niegan el estilo dominante de su superior.

El liderazgo ideal depende de situaciones específicas

Según al acercamiento tecno-social para liderazgo, el estilo cooperativo es el óptimo por que aspira a lograr alto rendimiento y a satisfacer las necesidades de los colaboradores al mismo tiempo. Sin embargo, dependiendo de situaciones específicas, ocasionalmente los líderes necesitan enfocarse en sus dimensiones interpersonales, mientras en otras situaciones los hechos son el punto más importante.

El liderazgo óptimo depende del entrenamiento especial y de la motivación de los colaboradores

Así mismo, no se debería olvidar el impacto que tiene el entorno tecnológico, económico, social y ecológico en los líderes. Por ejemplo están influenciados por las habilidades o la motivación de sus colaboradores. Con respecto al entrenamiento especial y motivación especial, los colaboradores necesitan estar guiados de diferentes maneras. Por ejemplo: Para alguien que está altamente capacitado pero al mismo tiempo no está motivado para trabajar, el estilo caritativo probablemente tiene más éxito que el estilo autoritario (en línea). Disponible en <http://www.liderazgo24.com/articulos/estilos-liderazgo.html>. Consulta (21-01-2012)

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también se puede observar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo se puede hablar de un:

Emergen nuevos tipos de liderazgos, para muestra un botón:

- *Liderazgo calichin'g. Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.*
- *Liderazgo afiliativo. Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.*
- *Liderazgo autorizado. Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.*

Lo ideal, no lo sé pero quizás sea una buena mezcla de los anteriores para llegar a un verdadero liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional está centrado en: Los alumnos y en los profesores

Lo que mueve realmente a una institución no es la infraestructura, es el talento humano, siempre se debe tener muy en claro que tanto alumnos como docentes son la razón de ser de una institución educativa ya que sin ellos no existiría y mas bien debería desaparecer, es claro conocer que nadie es indispensable, pero cada persona es única e irremplazable y va dejando una huella en el convivir diario. Montilla, Silvia. Disponible en <http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/> Consulta (21-01-2012)

El liderazgo educacional es posible en una institución educativa cuando se elimina el individualismo y se comienza a trabajar en equipo, no se debe olvidar que el Talento Humano es uno de los recursos más importantes es el generador de cambio el mismo que guiado de una forma adecuada permite alcanzar los objetivos propuestos en el menor tiempo posible mediante una adecuada motivación establecida por el líder quien es el encargado de gestionar el cambio.

Se puede establecer que el liderazgo es el resultado del trabajo conjunto que implica mas de una persona por lo que no se aplica ningún modelo puro, más bien, es la conjugación de varios de acuerdo a los requerimientos de una institución refiriéndose a los establecimientos educativos. No se debe olvidar que el directivo es quien debe establecer los campos de acción, el docente debe dominar al grupo por consenso mas no por imposición y al aplicar el liderazgo pedagógico se llega al alumnado descubriendo sus posibilidades aplicando de esta manera un liderazgo integral es decir con todos y cada uno de actores educativos.

2.2.3. Características

En toda institución las características de un liderazgo efectivo son diversas y se tiene que reunir cada una de las características mediante el trabajo conjunto de cada uno de los miembros de una entidad.

Aquellos que se basan en la farsa y engaños son liderazgo poco efectivos, aplicando estrategias incorrectas dado como resultado mas negatividad. No se puede establecer que el fin justifica los medios, hay que saber llegar de una manera adecuada, esto se consigue aplicando las correctas características de liderazgo.

- *Capacidad de argumentación*

Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga la capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debe acostumbrarse a tener siempre las palabras adecuadas. La mejor forma de describir y definir sus pensamientos, lo que quiere y lo que cree correcto, es por eso que los países difieren tanto en sus normas y leyes porque hay diferentes líderes que como tienen capacidad de argumentar saben defender y proponer mejor que nadie su postura. Deben saber dar ejemplos y exponer sus argumentos de modo que convenzan, eso lo conseguirán con: práctica, práctica y más práctica.

- *Control emocional*

Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. ¿Cómo imaginar al presidente de tu país depresivo en televisión? No estamos diciendo que el líder debe ser perfecto pero si que aprenda a controlar mejor sus emociones.

Un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo como suele ocurrirles a todas las personas, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa, poner las cosas en su sitio y para ello hay que tener un mayor control emocional.

- *Confianza y seguridad*

Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad, si no se cree en uno mismo nadie lo hará.

- *Humildad y sinceridad*

Ser humilde, sincero y mejora cómo persona así asegura un liderazgo indiscutible, no perfecto obviamente pero si mucho mejor que cualquier líder que se pueda encontrar.

- *Cuidar la imagen*

Mejorar constantemente como persona no significa que no se pueda aprender a desenvolverse socialmente para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados. No se trata de hacer lo que piensa la gente, ni satisfacerlos, sino que se debe hacer lo correcto.

Que la gente vea como es la persona, el que se esfuerzas por ayudar, arrimas el hombro y que se vea que se hace sin intención de ganar poder sino porque simplemente quiere el bien del país. (en línea). Fusté Domenec. Disponible en: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> Consulta (24-01-2012)

Se puede establecer que las características para lograr un liderazgo educacional, es no pensar solamente en uno y mas bien en el bien de toda la comunidad, dando como resultado el adelanto del país, aplicando los valores, guiados por un líder que es capaz de argumentar de manera clara y precisa todo lo que acontece no con el afán de alterar sino informar, buscando la manera mas adecuada de solucionar un problema existente.

Controlando sus emociones, no dejándose llevar por la ira o privilegios al momento de tomar una decisión, mas bien siendo participativo y proactivo con todo y cada uno de los miembros de la comunidad es decir aplicando la inclusión social.

Nada es más loable que una institución guiada por un buen líder sea dueña de la confianza de toda la comunidad al observar diariamente un cambio positivo en todas y cada una de las actividades que el establecimiento realiza.

Nadie debe pensar que una empresa logra sola un liderazgo, es el resultado del esfuerzo continuo de un buen líder que busca alcanzar los objetivos aplicando las estrategias necesarias, sin que ella amerite el dañar a una institución o persona.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Diferencia entre directivo y Líder.- Definir al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de **William James** en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo,

construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zalesnik *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”*

Esto permite la afirmación de que un directivo no necesariamente puede ser un líder, pero un líder puede ser un directivo, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque se considera que esta afirmación deja de lado muchos conceptos y sobre todo no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo que es posible.

Un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

No se puede pensar en el hecho de que todo directivo sea un líder, o que sean sinónimos, mas bien son términos complementarios, en otras palabras un buen directivo es aquel que con su carisma puede lograr convencer a las personas para que ellas hagan lo que es necesario o lo que se necesita.

Muchos directivos no han sido líderes por lo que les ha costado mucho lograr un adecuado trabajo en equipo, en otras palabras no todo directivo es un líder, como todo líder es un directivo.

2.4. Los valores y la educación

Se puede entender como valor la idea que se tenga del hombre y que le ayuda a ser más persona. Es sencillamente la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser más humanos. También podemos decir que el valor es la

apreciación positiva que se hace de las cosas, conceptos, ideas o personas en relación con la propia cultura.

El concepto de valor ha sido tomado en diversos sentidos: para designar valor económico como precio de un objeto; para evaluar las ideas o personas, así un objeto tiene un gran valor estético y una persona un gran valor moral.

A veces se desconoce los propios valores, y no se los desarrolla, ni se los ofrece al prójimo.

1. LA CONVIVENCIA (siete aprendizajes básicos para la convivencia).
2. SENTIDO DE PERTENENCIA Consigo mismo y con el entorno (Identidad, Autoestima, Responsabilidad, Apropiación)
3. EQUIDAD: Amistad, Respeto, Igualdad, Honestidad.
4. AMOR Y FELICIDAD: Ternura, Tolerancia, Paciencia.
5. DIALOGO Y COMUNICACIÓN
6. LA LIBERTAD: Autonomía y Responsabilidad.
7. LA SABIDURÍA: Cotidianidad, Arte de vivir con calidad.
8. LA PAZ
9. PUNTUALIDAD

Todos estos valores trabajados con cuentos, gráficas, videos, charlas entre otros, seleccionados para cada valor; de donde los estudiantes elaboraran su propio CÓDIGO ETICO por curso.

Cada organización social tiende a modelar el comportamiento de los individuos que la conforman de acuerdo a su escala de valores. Quienes se comportan de acuerdo a esos valores reciben el aprecio y estímulo del grupo y aquellos que trasgreden o se alejan de esos valores reciben el rechazo del grupo. Los primeros estarían en el grupo de los que resaltan, desarrollan y reconocen valores; los segundos en el grupo de los que no los practican.

Como consecuencia, se entiende como contravalor o anti valor, todo aquello que dificulta al hombre llegar a ser más persona y le restara humanidad.

Los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?,

¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la Universidad formar valores?, ¿cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional.

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro y epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman se vive en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariedad de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega.

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, la religión, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su crecimiento

espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Por otro lado a partir de *“los diferentes enfoques científicos existen disímiles concepciones, que expresan la complejidad del fenómeno, su carácter multilateral, sistémico y contradictorio, pero que de igual manera contribuyen a avanzar en el esclarecimiento de su alcance”* (En línea) Disponible www.oei.es/valores2/boletin9.htm consulta (06-09-211)

En la actualidad se habla de un mundo cambiante, la globalización ha traído consigo que la información avance a pasos muy grandes lo que es bueno siempre que se use la información, tecnología con medida y respeto, es decir conscientes de los mares de información que llega por segundo a cada uno de los individuos y si no son capaces de discernir se agrandando un mal.

Por ello al educar en valores se brinda herramientas al conglomerado humano para que sea capaz de sacar adelante a la sociedad, ya que si se enseña bien a la juventud, la niñez, no se corregirá el día de mañana al adulto.

3. METODOLOGÍA

3.1. Contexto

El Colegio “Alvernia” es una institución educativa de enseñanza media, que oferta un bachillerato Técnico y en Ciencias, fue creado el 23 de septiembre de 1962, como una necesidad para ayudar a la población de ese sector, aplicando la pedagogía Francisca, es una institución de índole religioso, con casi cincuenta años de servicio a la sociedad, conformado de la siguiente manera: directivos seis, docentes treinta y tres, administrativos seis, servicios generales cuatro y seiscientos cuarenta y dos alumnas de las cuales se ha escogido a: 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia como la muestra par el presente estudio.

3.2. Participantes

PERSONAL DIRECTIVO

Tabla Nro. 1.

Personal administrativo de la Institución Clasificados por género

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	2	33.33
Masculino	4	66.64
Total	6	100%

FUENTE.-Colegio “Alvernia”

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

El 66.64% de los directivos son de género masculino, pese a ser mayoría no participan activamente en la toma de decisiones, debido al tipo de administración que existe en el colegio “Alvernia”.

Tabla Nro. 2

Personal administrativo del Colegio "Alvernia" Clasificados por
EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
40 - 50	4	66,67
51 – 60	1	16.67
61 - 70	1	16,66
Total	6	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

El 66.67% del personal directivo se encuentra en el rango de 40 - 50 años de edad, que podrían guiar a toda la comunidad de acuerdo a su experiencia, pero su capacidad de análisis es limitado al no formar parte de la toma de decisiones, siendo solamente acatadores de órdenes.

PERSONAL DOCENTE.

Tabla Nro. 1.

Personal docente de la Institución Clasificados por género

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	22	66,67
Masculino	11	33.33
Total	33	100%

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

Con relación al personal docente clasificado por género se puede observar que el 67.67% del personal son mujeres razón por la cual la gestión no es muy participativa ya que el personal masculino se siente excluido en la toma de decisiones provocando un inadecuado clima laboral.

Tabla Nro. 2

Personal docente del Colegio "Alvernia" Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
24 – 35	11	33,34
36 – 45	9	27,27
46 en adelante	13	39,39
Total	33	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

En relación a la edad, se puede establecer que un 39.39% de docentes se encuentra en una edad superior a los 46 años de edad, personas que poseen gran experiencia y que pueden contribuir a la formación de grupos de trabajo y logren guiar al grupo del personal joven hacia el logro de objetivos mediante el trabajo conjunto.

Tabla Nro. 3

Personal docente del Colegio "Alvernia" Clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
1 – 10	11	33,34
11 – 20	15	45,45
21 - 30	7	21,21
Total	33	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

Con lo referente a los años de experiencia, El colegio cuenta con un 45,45% de su personal con mas de once años de trabajo en docencia, lo que crea un grupo con alto conocimiento, capaz de apoyar a la generación joven en la solución de problemas para tomar decisiones mas acertadas, quienes ven limitado su aporte por el tipo de administración que se lleva a cabo en la institución.

Tabla Nro. 4

Personal docente del Colegio "Alvernia" Clasificados por Títulos académicos.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Licenciaturas	24	72,73
Ingenierías	5	15,15
Maestrías	4	12,12
Total	33	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

El 72,73% del personal docente, poseen título de tercer nivel y apenas el 12,12% se encuentran ya en el proceso de actualización con títulos de cuarto nivel, lo que se espera es que el grupo de docentes con títulos de cuarto nivel, contribuyan a liderar los grupos de trabajo para tomar decisiones mas técnicas, conformando grupos heterogéneos, que fortalezcan la gestión administrativa institucional.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Tabla Nro. 1.

Personal administrativo y de servicios de la Institución Clasificados por género

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	8	72,73
Masculino	3	27,27
Total	11	100%

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

En la referente al personal de servicios de la institución, el 27,27% es de género masculino, al encontrarse en minoría no participa de manera activa en la toma de decisiones dejando sola a la hermana rectora y centralizando la toma de decisiones.

Tabla Nro. 2.

Personal administrativo y de servicios de la Institución Clasificados por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25-35	7	63,64
36 -45	3	27,27
45 -55	1	9,09
Total	11	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

El personal que trabaja en el área administrativa y de servicios es personal joven, encontrándose en edades comprendidas de 25 a 35 años en su mayoría con un 63,64% y que es capaz de participar con decisiones innovadoras para mejorar la gestión, que solo en pocas ocasiones es escuchado.

POBLACION ESTUDIANTIL.

Tabla Nro. 1.

Población estudiantil, clasificada por años del bachillerato.

BACHILLERATO	Frecuencia (f)	%
PRIMERO	106	36,81
SEGUNDO	90	31,25
TERCERO	92	31,94
Total	288	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

En la población estudiantil, se puede observar que 36,81% de población se encuentra en el primer año de bachillerato quienes pueden ayudar a cambiar el enfoque de la administración mediante opiniones públicas que contribuyan a mejorar la toma de decisiones, siendo participes en los gobiernos escolares.

Tabla Nro. 2.

Población estudiantil, clasificada por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
15-16	100	34,72
16 -17	95	32,99
17 en adelante	93	32,29
Total	288	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

El 34,72% de estudiantes se encuentra en las edades comprendidas de quince a diez y seis años, quienes contribuyen al conocimiento del uso de la tecnología, moda y todo lo concerniente a los problemas de la juventud actual para poder establecer mecanismos de contingencia, contribuyendo si se les permite a la construcción de un Código de convivencia mas acertado.

Tabla Nro. 3

Población estudiantil, clasificada por especialidad.

ESPECIALIDAD	Frecuencia (f)	%
BACHILLERATO EN CIENCIAS.	237	82,29
BACHILLERATO TÉCNICO	51	17,71
Total	288	100

FUENTE.-Colegio "Alvernia"

ELABORACIÓN: Ing. Jacqueline Flores

El 89,29% de la población estudiantil pertenece al bachillerato en ciencias, considerando que puede tener una mayor capacidad de elección de carreras universitarias, pero no se debe olvidar al bachillerato técnico, que aunque cuneta con un 17,71% son también parte importante en el establecimiento educativo, debido a que no ha establecido la forma adecuada de incrementar dicho bachillerato al no contar con decisiones acertadas.

3.3. Materiales e instrumentos

La recolección de la información se la realizó aplicando varias técnicas e instrumentos, que permitieron obtener la información de forma directa.

Entre las técnicas de investigación se encuentra la observación directa e indirecta, se utilizó la técnica de la observación directa, en El Colegio “Alvernia” que permitió visualizar las falencias existentes en la institución a la luz de la gestión, liderazgo y valores, el cual permitió establecer un diagnóstico, para luego poder establecer las herramientas de solución.

La técnica de la entrevista se le aplicó a la hermana rectora de la institución para conocer las estadísticas del personal que trabaja en el colegio “Alvernia”, de esta manera poder conocer el universo objeto de estudio, luego poder seleccionar una muestra, para realizar la investigación y conocer los resultados de una manera objetiva.

La técnica de la encuesta se efectuó en el colegio “Alvernia” de manera directa para conocer la opinión sobre la gestión y liderazgo efectuada en dicho centro de estudios, logrando determinar la percepción del colegio desde los puntos de vista de los integrantes de la comunidad educativa.

La encuesta se le aplicó a una muestra estratificada, 25 docentes, 20 estudiantes (bachillerato técnico) y a 15 padres de familia. La encuesta consta de una parte de identificación, luego preguntas cerradas, que facilitaron la tabulación.

Los instrumentos y herramientas de investigación fueron utilizados para poder conocer la percepción que tienen de la institución los diferentes miembros de la comunidad educativa, como son: la gestión educativa, clima laboral, toma de decisiones, liderazgo organizacional, gestión pedagógica, planificación educativa, rol del docente, el liderazgo educacional, la gestión en el área académica, el compromiso con la institución, la gestión en el área administrativa financiera, las actividades de integración y valores. , la ética y valores institucionales.

3.4. Métodos y Procedimientos

Esta investigación se desarrolló mediante la aplicación de los siguientes métodos de investigación como son:

- Método, analítico y sintético.- el cual permitió explicar y analizar el objeto de investigación a través de encuestas que determinaron características específicas, de la gestión liderazgo y valores, al evidenciar todas y cada una de estas partes, de una manera lógica, ordenada y secuencial, a una muestra significativa de la comunidad educativa.
- Método inductivo y el deductivo.- el mismo que permitió configurar el conocimiento de forma lógica todos los datos recolectados, y de esta manera alcanzar el proceso de investigación.
- Método estadístico.- para facilitar los procesos de validez y confiabilidad de los resultados, al igual que el método hermenéutico, que permitió el análisis de la información a la luz del marco teórico.

La investigación se desarrolló previo el visto bueno de la hermana rectora quién autorizó que se la realice a un grupo significativo de docentes, los cuales laboran en el bachillerato, alumnos del tercer año del bachillerato, padres de familia y a todo el personal administrativo. Se procedió a seleccionar la información obtenida confrontándola con el conocimiento científico para poder emitir juicios de valor que contribuyan a mejorar a la institución, es decir poder realizar un análisis de la situación en términos de hoy, para luego poder formular conclusiones, recomendaciones y proceder después a elaborar una propuesta de mejora, de acuerdo a las exigencias del medio.

RESULTADOS

Para poder determinar un correcto diagnóstico, se debe analizar los instrumentos de gestión existentes, que permitan establecer planes de acción corrigiendo los errores existentes para alcanzar una mejora continua y el liderazgo educacional.

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

El colegio “Alvernia” cuenta con cincuenta años de fundación, tiempo en el cual ha ido elaborando los siguientes instrumentos de gestión educativa para desarrollar de manera adecuada sus funciones:

- Manual de Organización
- Código de Ética
- Plan Estratégico
- Plan Operativo Anual (POA)
- Proyecto educativo institucional (PEI)
- Reglamento interno y otras regulaciones.

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

Los instrumentos de gestión contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, puesto que cada miembro de la comunidad conoce lo que debe hacer y como realizarlo dentro de un marco de ética y buenas costumbres, logrando un adecuado clima laboral.

3.5.1.1. El Manual de organización

El Colegio “Alvernia” cuenta con un manual de organización, pero debido al carácter de confidencialidad, manifestado por la hermana rectora no se tiene acceso al mismo; hecho que impide el análisis respectivo para emitir un criterio de positividad, cumplimiento, negatividad y/o seguimiento.

Sin embargo, producto del convivir diario, como docente de la institución se puede evidenciar que la administración es de tipo vertical; ya que se basa en la centralización de la toma de decisiones, estableciendo de manera directa lo que desea que realice cada uno de los integrantes de la institución educativa.

3.5.1.2. El Código de Ética

El colegio “Alvernia” cuenta con un código de ética, el mismo que permite el establecimiento de reglas que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión institucional; se fundamenta en el código de la niñez y la adolescencia, principios religiosos, leyes y reglamentos que contribuyen a mejorar el comportamiento individual de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Los contenidos se cumplen en las alumnas que han estado en el establecimiento durante la mayor parte de su vida institucional, pero se ve afectada por el personal nuevo que ingresa a la institución, que no acatan en su totalidad las normas establecidas, ya que no se realiza una adecuada socialización del código, lo que provoca la existencia de malos entendidos y roces con la autoridad.

Los encargados del cumplimiento son toda la comunidad educativa, puesto que el buen cumplimiento coadyuva al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a la vez que se garantiza elevar el prestigio de la institución.

3.5.1.3. El Plan estratégico

Plan estratégico del colegio “Alvernia” para la aprobación de la autoevaluación de las instituciones educativas.

Para lograr un plan adecuado es necesario un cambio en la mentalidad, para proceder a la toma de decisiones acertadas, es decir el colegio “Alvernia” para obtener una adecuada calificación se encuentra organizando en grupos de trabajo, que se encuentren comprometidos con la institución, que ayuden a generar un cambio rápido y oportuno, que permitan alcanzar los objetivos generando una mayor competitividad con enfoque al cumplimiento de los requerimientos del gobierno centrándose en la excelencia educativa.

El principal obstáculo es el tipo de administración, que es de tipo vertical, lo que limita la participación activa de toda la comunidad, lo que incrementa sus debilidades, se debe incrementar el trabajo en equipo y no el trabajo de una sola persona.

La manera estratégica de trabajar es la realización de un plan de acción que permita la selección adecuada del grupo gestor que permita alcanzar el cambio esperado, aplicando la TOMA DE DECISIONES, en cada una de las actividades desarrolladas, conservando las evidencias y trabajando de forma conjunta.

3.5.1.4. El plan operativo anual (POA)

Se lo realiza para un periodo de uno a cinco años, es la planificación de lo que se debe realizar para lograr alcanzar lo planificado, asignando tiempo, responsable y costo del proyecto. En El POA de la institución no se considera la forma de realizar actividades de vinculación con centros de educación, pero se considera la actividad de: Desarrollar áreas pedagógicas naturales que permitan fomentar la cultura de preservación del medio ambiente en toda la comunidad educativa del Colegio “Alvernia” y el de su entorno, ya que permite concientizar al alumnado, profesorado y comunidad de cómo se debe trabajar en una entidad económica con respeto hacia el medio ambiente, aplicando los valores en todos los trabajos realizados, al igual que todas las operaciones se encuentran fundamentadas en la capacitación constante, con miras a gestionar la investigación en cada uno de los procesos de enseñanza aprendizaje, al igual que directrices a la gestión administrativa para desarrollar proyectos de vinculación con la comunidad, proyectando a la creación de PYMES.

3.5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Constituye el marco doctrinal de la filosofía e identidad institucional, con la que se quiere impartir la educación en el Colegio “Alvernia”, establece los valores esenciales como paradigma del tipo de educación adoptada, determina el perfil del docente y del estudiante, los principios e indicadores que deben orientar la acción educativa, canaliza las aspiraciones, intereses e inquietudes, luego de un profundo análisis y reflexión de los miembros de la comunidad educativa. Unifica criterios de acción con vista a una mayor coherencia institucional, constituye un referente de la tarea educativa y es susceptible de modificación gradual y progresiva, su eficiente aplicación depende de la factibilidad y pertinencia.

Características del P.E.I.

Descentralización.- Todos los miembros de la comunidad educativa en el COLEGIO “ALVERNIA”. Asumirá su responsabilidad en la gestión educativa en todos los niveles que permita alcanzar la eficiencia y eficacia del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Autonomía.- La elaboración del PEI en el COLEGIO “ALVERNIA” es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa de acuerdo a la realidad, los recursos disponibles, expectativas e ideales y posibilidades institucionales.

Manejable.- El P.E.I. estará a disposición de todos los miembros del COLEGIO “ALVERNIA” para consulta y orientación de acuerdo a su nivel y a sus funciones.

Integral y Coherente.- Se ha considerado todos los aspectos, integrando todas las dimensiones institucionales. Gestión administrativa, ambiente institucional, gestión técnico pedagógica y su relación con la comunidad.

Coherente con el desarrollo de las actividades, que responda a los objetivos y proyección de la institución con las políticas institucionales, al currículo, a las necesidades de los estudiantes de los docentes y a las demandas de la sociedad.

Flexible y progresivo.- El P.E.I. no es un documento definitivo es susceptible de cambios de acuerdo a las necesidades reales, que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Se actualizará en forma periódica de acuerdo a las exigencias de la comunidad educativa y de la sociedad alverniana.

Componentes del P.E.I.

- Diagnóstico.
- Identidad Institucional
- Componente Curricular
- Componente de Gestión
- Proyectos.

3.5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

En primer lugar como política institucional está el cumplimiento de las disposiciones otorgadas por la máxima autoridad de la institución, sobre el sistema de valores en los que la institución va a educar y que debe hacerse explícita en el PEI.

En segundo lugar la adecuación del Manual de Convivencia conforme a los valores en los que se va a educar en la institución. La organización y el funcionamiento de la vida escolar deben ser siempre coherentes con aquellos valores que se consideran como básicos para la convivencia.

En tercer lugar la dimensión ética del currículo se concreta en la incorporación de los valores a los Proyectos Curriculares en una doble presencia:

- Dentro de los contenidos de las áreas, especialmente en la perspectiva actitudinales.
- A través de los ejes transversales.
- Mostrar Aceptación y respeto hacia uno mismo y auto reflexionar sobre los propios comportamientos
- Aceptar las normas consensuadas sobre el funcionamiento del “Código Ético” y colaborar en su cumplimiento, lo mismo que con el Manual de Convivencia.
- Responsabilizarse de mantener el orden, pulcritud y cuidado de los materiales, instalaciones y lugares propios y colectivos de la institución educativa.
- Valorar positivamente la imaginación y la creatividad.

METAS

- Pensar y formular nuevos modelos para acrecentar los valores de los estudiantes del Colegio “ALVERNIA” y de la comunidad en general con fines y metas realmente alcanzables. Con sistemas que se tengan en cuenta los valores que se generan en la misma institución y que establezcan principios metodológicos coherentes con las disposiciones, habilidades y actitudes que deseamos conseguir.
- Establecer una relación maestro-alumno basada en el diálogo la cooperación y la apertura permanente; la búsqueda de posiciones interdisciplinarias; el

énfasis en el diseño de nuevas estrategias metodológicas; la construcción de experiencias de aprendizaje novedosas.

- Que el estudiante pueda verse como un ser lleno de valores para que crezca seguro y fortalezca las posibilidades de ser una persona feliz.
- Propiciar un ambiente de participación de compromiso con la comunidad, que implique la aceptación autónoma de responsabilidades para acercarse a la vida democrática; en un ambiente de respeto, solidaridad y ayuda mutua.
- Generar en los estudiantes los valores que le permitan realizarse como una persona y contribuir al desarrollo social.
- La Institución debe estar orientada hacia la formación de ciudadanos solidarios, críticos y responsables para lograr una sociedad auténticamente humana.

3.5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

3.5.2.1. Misión y visión

Misión.- El colegio “Alvernia” ofrece un servicio educativo de calidad, fundamentado en los principios y valores del evangelio, forma adolescentes y jóvenes críticas, capaces de promover y transformar la sociedad en defensa de la biodiversidad, a través de una pedagogía crítica, humanista y social.

La misión es la forma de energizar la visión, diferenciándose de ella porque no se trata de ningún anhelo, sino de una declaración de las directrices a desarrollarse para alcanzar los objetivos planeados.

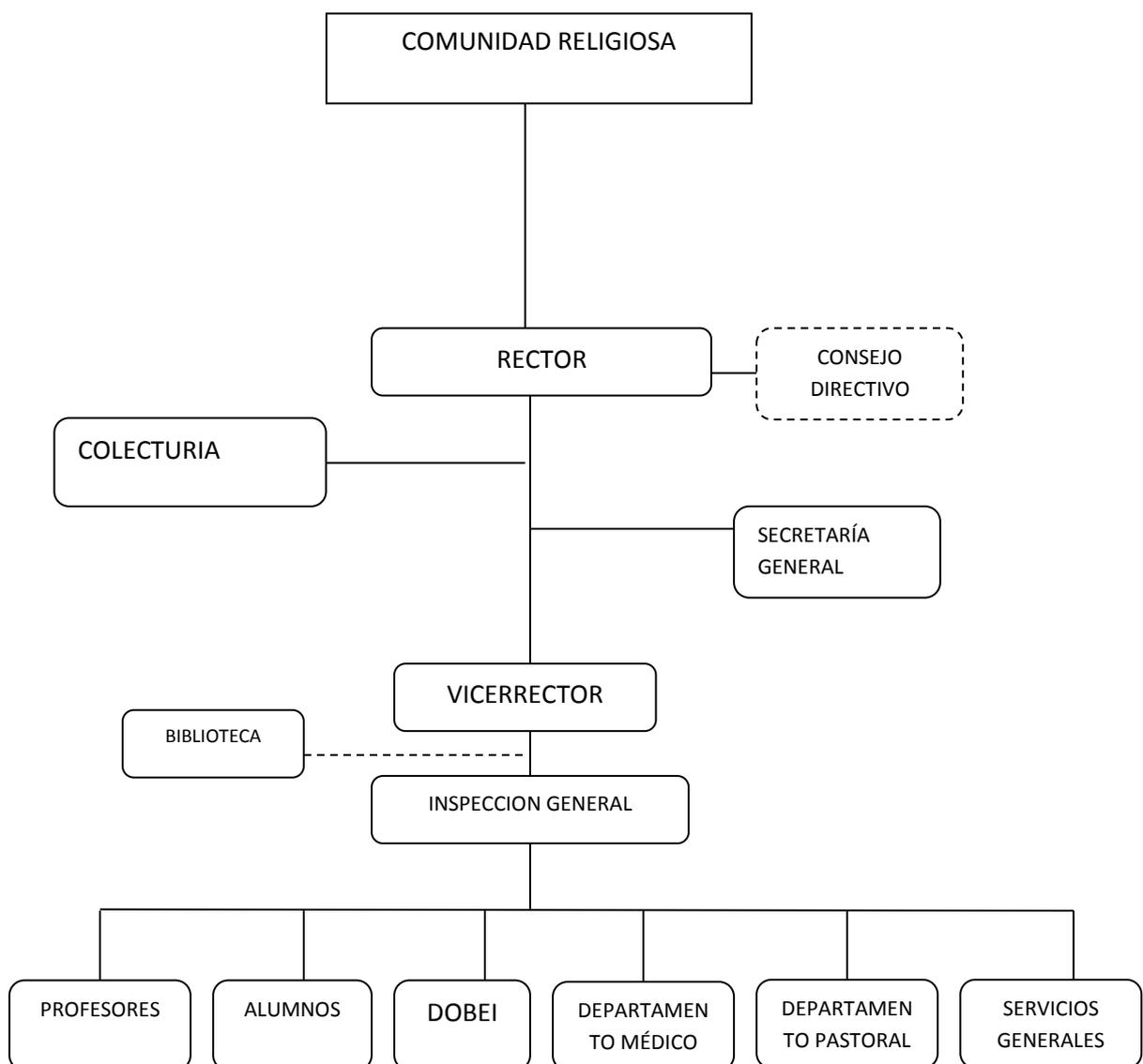
Visión.- El colegio “Alvernia” en los últimos años 2010 – 2015 se transformará en una institución de calidad, por ser gestora de cambio en la adolescencia y juventud desde su diversidad cultural, lingüística y económica para que crezca de manera integral por el desarrollo de los principios cristianos, científicos y tecnológicos, con identidad, dignidad, responsabilidad y eficacia frente a los cambios que el presente siglo y la sociedad exigen.

La visión es un ideal compartido, el cual es mucho mas que una idea, dejando de ser tan solo un ideal para convertirse en algo que se puede sentir como una

auténtica realidad, promoviendo el entusiasmo de los demás para alcanzar lo esperado.

3.5.2.2. El organigrama.

COLEGIO "ALVERNIA"



FUENTE: Colegio "Alvernia"

AUTOR: Ing. Jacqueline Flores

3.5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El centro educativo “Alvernia” se encuentra estructurado por las siguientes áreas y departamentos:

- Rectorado
Quien debe cumplir y hacer cumplir el proceso administrativo, centrándose su acción en una adecuada TOMA DE DECISIONES, es decir planifica, organiza, dirige controla y coordina todas las actividades realizadas en la institución.
- Vicerrectorado
Encargado de vigilar y controlar el cumplimiento de la parte pedagógica institucional, comunicando con claridad los lineamientos para alcanzar las metas institucionales propuestas aplicando los procesos tecnológicos en el proceso enseñanza aprendizaje, mejorando los resultados evaluativos de las estudiantes.
- Colecturía
El departamento de colecturía se encuentra conformado por una doctora en contabilidad y auditoría, que cumple con el puesto de contadora y un bachiller contable, asistente contable; quienes se encargan de controlar el ingreso de dinero mediante el cobro de pensiones, derechos, y el pago de servicios; además de realizar informes financieros
- Secretaría General
Conformada por una hermana religiosa y una asistente, entre sus funciones se encuentra la atención al alumnado y padres de familia, mantener la adecuada comunicación interna y externa de la institución, como la legalización de los títulos académicos.
- Departamento de Inspección
Está conformada por un Inspector general y dos subinspectores, quienes se encargan de cumplir y hacer cumplir las leyes reglamentos y mas

disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento educativo, fomentando el compañerismo entre toda la comunidad educativa.

- Departamento Técnico Pedagógico

Conformado por el señor vicerrector y los jefes de área. Las áreas existentes en el colegio “Alvernia” son: lengua y literatura, física y matemática, ciencias sociales, ciencias naturales, idioma extranjero, contabilidad, computación, educación física, actividades artísticas, quienes se encargan de vigilar el cumplimiento de los bloques curriculares, el adecuado uso de los instrumentos de evaluación y establecer proyectos para nivelar los conocimientos de los estudiantes, aplicando planes de acción en las reuniones semanales, estipulando el desarrollo de las macro destrezas de cada área.

- Área de Lengua y Literatura

Se encarga de desarrollar las macro destrezas de leer, escuchar, escribir, hablar, en todos los niveles de educación básica y bachillerato, esta área se encuentra conformada por tres licenciados y un magíster con la debida especialización.

- Área de Física y Matemática

Desarrolla el pensamiento lógico crítico de los alumnos para aplicarlos a problemas de la vida, mediante la aplicación de las macro destrezas de conceptualización, procesos y modelización, los mismos que son implementados y transmitidos por un economista, una ingeniera, dos licenciados con la debida especialización.

- Área de Ciencias Sociales

Favorece la formación de un compromiso social y solidario a través del conocimiento de las distintas formas de lucha que el ser humano ha desarrollado durante su historia para enfrentar la exclusión, la inequidad y la injusticia, con base en fundamentos y principios democráticos, mediante la aplicación de las macro destrezas como son: ubicación espacial; ubicación temporal; obtención y asimilación de información; interrelación social, y aplicación creativa de conocimientos, estas habilidades cognitivas se encuentran transmitidas por cuatro licenciadas con la debida especialización.

- Área de Ciencias Naturales

Construcción del conocimiento científico. La adquisición, el desarrollo y la comprensión de los conocimientos que explican los fenómenos de la naturaleza, sus diversas representaciones, sus propiedades y las relaciones entre conceptos y con otras ciencias, los encargados de guiar al alumnado en el proceso de enseñanza aprendizaje son tres licenciados y una doctora con la debida especialización.

- Área de Idioma Extranjero

Se aplica las mismas macro destrezas de lengua, pero mediante la aplicación del marco común europeo, estos conocimientos son efectuados y transferidos al alumnado por cinco docentes con la debida especialización

- Área de Contabilidad

Aplica las mismas macro destrezas de la matemática, es decir la conceptualización, procesos, modelización, los mismos que se aplican de manera lógica, ordenada y sistematizada, encontrándose establecida esta área por tres licenciados y un magister con la debida especialización.

- Área de Computación

Comprender la influencia de las TIC en el proceso de formación ciudadana y utilizarlas con una actitud de respeto al otro, a la sociedad y a la naturaleza, siendo los encargados de brindar las herramientas necesarias en el manejo de la informática tres docentes con la debida especialización.

- Área de Educación Física

Desarrollo de las capacidades motrices desde las más simples hasta las más complicadas, fomentando la salud, calidad de vida y el amor al deporte, guiando al alumnado por el amor al deporte dos licenciados con la debida especialización.

- Área de Educación Artística

Interpreta los lenguajes simbólicos del arte para comprender la realidad local y global, y para obtener las competencias estéticas que demanda el mundo contemporáneo, establecida por tres licenciados especializados.

- Departamento de orientación y bienestar estudiantil

El DOBEI, se encuentra conformado por una orientadora y una trabajadora social, quienes se encargan de establecer el diagnóstico psicopedagógico de los alumnos. En coordinación con el inspector, docentes realizara actividades grupales e individuales sobre orientación sexual, prevención del uso indebido de drogas, desajuste escolar, familiar social, aspectos vocacionales y profesionales y atender casos especiales de conducta y aprovechamiento para realizar un seguimiento, encargándose de guiar al alumnado en la vocación estudiantil.

- Departamento médico

El departamento médico se encuentra conformado por un médico general y una odontóloga, se encarga de aplicar la medicina preventiva a estudiantes y docentes.

- Departamento de Pastoral

El departamento de pastoral se encuentra conformado por dos sacerdotes, quienes se encargan de organizar retiros, convivencias, escuela para padres desde el punto de vista de la fe en coordinación con el DOBEI.

- Servicios generales

Se encuentra conformado por cuatro conserjes que se encargan de mantener en buen estado la institución.

3.5.2.4. El clima escolar y convivencia en valores

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte del colegio "Alvernia", no se ha dejado a un lado el tema de los valores puesto que es parte del eje transversal, ya que al ser una institución religiosa se encuentra fundamentada en los valores religiosos, los mismos que al ser impuestos de manera vertical tienden a no tener la aceptación de toda la comunidad educativa.

3.5.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica del colegio “Alvernia” se centra en lo estipulado por el ministerio de educación, es decir se aplica las destrezas con criterio de desempeño en el básico al igual que en el bachillerato en ciencias y por competencias en el bachillerato técnico, la educación se basa en la utilización del tronco común del cual cada colegio proporciona las materias opcionales como valor agregado.

En los últimos años los movimientos de reforma educativa proponen un modelo pedagógico centrado en las competencias que los estudiantes deben desarrollar al finalizar cada uno de los niveles educativos, este enfoque pretende reemplazar una práctica centrada en el docente y en los contenidos.

El enfoque de formación basado en competencias exclusivo del bachillerato técnico, se ha extendido en América Latina como una manera de organizar y desarrollar los procesos formativos que se realizan en el sistema educativo, que permita dar una respuesta a las demandas de la sociedad actual. En el colegio “Alvernia”, las competencias se aplican en las materias de especialización, de manera fundamental.

3.5.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El colegio “Alvernia” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: Directivos, representantes de los profesores, centro de alumnos y representación de los apoderados (centro de padres).

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general y una vez a los menos por estamento.

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a

entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente su aplicación.

3.5.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

La contratación del personal del colegio “Alvernia” está rigurosamente a cargo de la hermana rectora, a través de entrevistas directas, donde el criterio fundamental es lo idóneos y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI del colegio y esté dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientado por los valores cristianos y la valoración de las relaciones culturales.

En termino de la estructuración temporal de los alumnos al interior del colegio se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección del colegio.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades de la institución, con un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En términos financieros el colegio cuenta con una subvención compartida, además de la mensualidad una cuota anual de \$30 pactados al inicio del año escolar, esta modalidad permite tener un control más directo de los ingresos y del compromiso que adquieren los padres. Cada profesor debe entregar a principio de año un listado de materiales que necesitara implementar en su subsector, para así informar a los apoderados en la primera reunión y elaborar un presupuesto anual. Estos recursos son administrados directamente por la rectora del establecimiento, donde da cuenta

mensual de los gastos en reuniones a padres de familia, que realizado por los dirigentes de aula.

3.5.2.8. Dimensión comunitaria y valores

El Modelo Educativo que se desarrolla colegio “Alvernia” es ACTIVO-REFLEXIVO CON UN ENFOQUE DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS y tiene las siguientes características:

Humanista.- La persona humana es el centro del quehacer educativo.

Participativo.- Posibilita que el educando sea un elemento activo y participativo del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Democrático.- Formación de ciudadanos comprometidos con su país, conscientes de su igualdad ante la ley, con deberes y derechos ante la sociedad y capacitados para representar eficazmente en cualquier función del estado.

Integral.- Alumnos formados en mente, cuerpo y espíritu.

Axiológico.- Práctica permanente de valores en la comunidad educativa.

Constructivo.- El estudiante es el actor principal de su propio aprendizaje, crítico, reflexivo e investigador del conocimiento.

La institución educativa “Alvernia” trata continuamente establecer en toda la comunidad educativa lasos de afecto y respeto manteniendo las normas del respeto hacia los demás miembros, respetando siempre las individualidades, la propiedad privada. Aplicando en todo el accionar del ser humano la honestidad como una cualidad y aplicándola en todas sus acciones como en sus acciones ya sean académicas, deportivas y sociales en relación con sus autoridades, docentes, compañeros, padres de familia y consigo mismo.

Es decir ser una persona integra en cada una de las actividades que realice, con honor, disciplina, lealtad, respetando siempre el medio ambiente existente, manteniendo la dignidad del ser humano.

3.5.3. Análisis FODA

El FODA se lo define como una herramienta de análisis estratégico, que permite considerar elementos internos a la empresa y controlables, tales como fortaleza y debilidades, además factores externos a la misma no controlables, tales como oportunidad y amenazas, es una herramienta de gestión que permite evidenciar cómo se encuentra una institución. En el colegio “Alvernia” se la elaboró tomando en cuenta los tres ejes transversales de investigación como son: Gestión, liderazgo y valores educativos y el correspondiente análisis de los factores internos y externos.

3.5.3.1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

Son todos aquellos elementos positivos internos que le diferencian a una institución de la competencia, son lo que le hace al colegio único y poseedor de herramientas que le permiten ser competitivo, los recursos y las destrezas que ha adquirido; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia pudiendo establecerse como fortalezas los siguientes aspectos.

- Elaboración del PEI tomando en cuenta como eje central la formación cristiana, mediante un establecimiento de actividades para desarrollar y fomentar la fe que proporciona una formación adecuada en valores.
- Capacitación al personal en planificación por competencias, que permite un adecuado cumplimiento de los objetivos.
- Alianzas estratégicas con proveedores que promueven la adquisición de pizarras digitales que mejoran el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Liderazgo de la autoridad, lo que produce un control de las actividades a desarrollarse.
- Vinculación con el sector empresarial desarrollando pasantías que proporciona una mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje
- Filantropía con los sectores menos privilegiados del entorno, lo que proporciona incentivar el desarrollo de valores en el estudiantado.
- Desarrollo de la libertad de cátedra, lo que proporciona un respeto individual a cada uno de los docentes
- Incremento de una cultura de paz y respeto dentro de la comunidad educativa, provocando un adecuado clima para el para el proceso de enseñanza aprendizaje, motivando el respeto mutuo.

DEBILIDADES

Son los problemas presentes internamente, que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse, para poder cumplir las demandas del medio, son aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de los competidores, estableciendo como debilidades los siguientes aspectos:

- La centralización en la toma de decisiones lo que proporciona un inadecuado ambiente laboral
- Inadecuada distribución de trabajo, lo que provoca la conformación de grupos dentro del cuerpo de docentes.
- Poco trabajo en equipo de los departamentos, provocando decisiones equivocadas o erróneas.
- Deficiente sistema de administración del talento humano, lo que provoca una inexistencia de una base de datos.
- Falta de evidencias de lo realizado en periodos académicos anteriores, lo que proporciona un desconocimiento de lo bueno o lo malo realizado en cada periodo académico.
- No existe un control de las alumnas egresadas, lo que provoca un desconocimiento de lo realizado en cada promoción para realizar mejoras continuas.
- Falta de liderazgo de algunos departamentos en cumplir las funciones de supervisión y control contribuyendo a la centralización en la toma de decisiones.
- Conflictos internos entre comisiones, provocados por la falta de trabajo en equipo
- Inadecuado clima laboral, lo que provoca demoras en el cumplimiento de los objetivos
- Desconocimiento del Manual de convivencia, lo que provoca un inadecuado ambiente laboral.
- Desconocimiento del código de la niñez y de la adolescencia induciendo a una inadecuada cultura de paz y respeto.

3.5.3.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

Son situaciones positivas que genera el medio y que están disponibles para todas las instituciones educativas, que se convertirán en oportunidades en función de sus fortalezas Son las alternativas de crecer, e incursionar en el sector de la educación con nuevos modelos educativos, logrando establecer como oportunidades para el colegio los siguientes:

- La posibilidad de financiamiento nacional e internacional por el apoyo de la comunidad religiosa, producido por alianzas estratégicas
- La creación del nuevo Bachillerato General Unificado, induciendo a una actualización curricular.
- Establecimiento del nuevo Bachillerato Técnico, provoca mejoras en la forma de realizar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Evaluación a las instituciones de educación media, provoca mejorar la gestión de administración.
- La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones especialistas en el bachillerato técnico basado en competencias, ocasionando la capacitación en áreas específicas.
- El poder contribuir al desarrollo de conflictos existentes en las microempresas de la zona, provoca conjugar lo aprendido con la práctica
- Lograr un mejor involucramiento con la comunidad, conocer lo que la comunidad necesita.
- Empoderamiento de la filosofía Franciscana, dar a conocer la pedagogía del amor a toda la sociedad.

AMENAZAS.

Son situaciones o hechos externos a la institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Son todos los demás colegios que se encuentran en el entorno del colegio "Alvernia", es decir la competencia, variables que ponen a prueba la supervivencia y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades, determinando las siguientes amenazas:

- La evaluación a la gestión administrativa por parte del gobierno al no tener los lineamientos claros ni consensuados con los colegios particulares que trata de clasificar a los colegios al igual que lo realizado con las universidades.
- Cambio en las leyes normativas de los centros de educación media, provocando una incertidumbre continua.

- La existencia de varios colegios técnicos fiscales en la zona, provocando una disminución en el estudiantado.
- Cambio de autoridades por parte de la hermana provincial provocando pérdida de las políticas administrativas.
- Existencia de grupos con anti valores, ocasionados por hogares disfuncionales debido a la migración.

3.5.4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del PEI tomando en cuenta como eje central la formación cristiana. - Capacitación al personal en planificación por competencias. - Alianzas estratégicas con proveedores que promueven la adquisición de pizarras digitales. - Liderazgo de la autoridad. - Vinculación con el sector empresarial. - Filantropía con los sectores menos privilegiados del entorno. - Desarrollo de la libertad de cátedra. - Incremento de una cultura de paz y respeto dentro de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - La centralización en la toma de decisiones. - Inadecuada distribución de trabajo. - Poco trabajo en equipo de los departamentos. - Deficiente sistema de administración del talento humano. - Falta de evidencias de lo realizado en periodos académicos anteriores. - No existe un control de las alumnas egresadas. - Falta de liderazgo de algunos departamentos en cumplir las funciones de supervisión y control. - Conflictos internos entre comisiones. - Inadecuado clima laboral. - Desconocimiento del Manual de convivencia. - Desconocimiento del código de la niñez y de la adolescencia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de financiamiento nacional e internacional por el apoyo de la comunidad religiosa, - La creación del nuevo Bachillerato General Unificado. - Establecimiento del nuevo Bachillerato Técnico. - Evaluación a las instituciones de educación media. - La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones especialistas en el bachillerato técnico. - El poder contribuir al desarrollo de conflictos existentes en las microempresas de la zona. - Lograr un mejor involucramiento con la comunidad, conocer lo que la comunidad necesita. - Empoderamiento de la filosofía Franciscana. 	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación a la gestión administrativa por parte del gobierno al no tener los lineamientos claros ni consensuados con los colegios particulares - Cambio en las leyes normativas de los centros de educación media. - La existencia de varios colegios técnicas fiscales en la zona. - Cambio de autoridades por parte de la hermana provincial. - Existencia de grupos con anti valores...

FUENTE: Colegio "Alvernia"

ELABORADO POR: Jacqueline Flores.

3.6. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Tabla 6

3.6.1. DE LOS DIRECTIVOS

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

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

Como reflejo del tipo de organización vertical con la que se administra el colegio "Alvernia", se observa que cada miembro del directivo trabaja de manera independiente, lo que es el criterio del 100% de los encuestados, propio de toda institución donde se centraliza la toma de decisiones, nadie opina solo realizan lo que se les ha establecido.

Tabla 7

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

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

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio “Alvernia”

Elaboración: Jacqueline Flores

Los aspectos que se consideran para medir el tamaño de la organización en el colegio “Alvernia”, produce una dualidad de criterio de los directivos, 50% considera que se debe al número de miembros de la institución, el otro 50% los resultados de la institución, reflejando la inexistencia de un trabajo en equipo.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	33.33
b. No	4	66.67
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio “Alvernia”

Elaboración: Jacqueline Flores

En lo referente a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el 66.67% considera que no se toma en cuenta, demostrando de esta manera que una sola persona es quien toma las decisiones, pese a que un 33.33% considera que sí.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	33.33
b. No	4	66.67
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio “Alvernia”

Elaboración: Jacqueline Flores

Considerando el tipo de organización lineal, se puede observar que no todos los directivos son los que toman decisiones, más bien se centra en una sola persona, que conlleva a que no exista innovación en las decisiones tomadas en el colegio, lo que piensa el 67% de los directivos, provocando un inadecuado clima laboral, aunque el 33.33% opinan lo contrario.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

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

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio “Alvernia”

Elaboración: Jacqueline Flores

La toma de decisiones en la administración lineal recae sobre una sola persona, razón por la cual no se realiza una delegación de la toma de decisiones dato que concuerda el 100% de los directivos.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100				
B	Desarrollo profesional de los docentes	6	100				
C	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50		
D	Trabajo en equipo			6	100		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	100				
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

En lo referente a lo que la administración y liderazgo del centro educativo promueve, se ha podido evidenciar con un 100% de apreciación, que a pesar de que a veces se promueve el trabajo en equipo y que nunca se realiza una delegación de autoridad, con un porcentaje igual de apreciación, siempre se promueve la excelencia académica, demostrando un liderazgo docente.

Tabla12**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Son innatas	6	100				
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	3	50		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			3	50	3	50
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	100				

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

Sobre las habilidades de liderazgo para dirigir una institución, el 100% de los directivos considera que son innatas, o se las puede adquirir a partir de la experiencia, aunque existe un 50% que piensa que se lo puede lograr mediante estudios de liderazgo, pudiendo establecer de esta manera que el liderazgo se puede mejorar con un adecuado estudio y complementándose con la experiencia.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			6	100		
C	La mejora de los mecanismos de control.	6	100				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100				

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

En el colegio "Alvernia", en la referente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se ha logrado evidenciar que el 100% piensa que se promueve el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como una referencia para saber qué les falta mejorar, de esta manera capacitar al personal.

Tabla14**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	50	3	50		
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)					6	100
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			6	100		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			3	50	3	50
E	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

La mitad de los directivos piensa que lo que se encuentra promovido es la parte técnica, ya que todos son expertos en cumplir órdenes, al igual que el 50% percibe que se ha promovido la dirección.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			2	33,33	4	66,67
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			5	83,33	1	16,67
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100				

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

La educación por ser un proceso continuo necesita del proceso de una evaluación constante de la cual todos los directivos están de acuerdo, pero pocos tratan de solucionar los problemas de manera oportuna., considerado así por el 100% de los directivos.

Tabla 16**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.			6	100
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100		
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	50	3	50
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	66,67	2	33,33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			6	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			6	100
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			6	100
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	3	50

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

El 100% de los directivos encuestados perciben que se debe organizar y desarrollar las actividades propias de cada materia por el especialista, pero no se promueve la investigación, que contribuye al desarrollo integral del alumnado, al igual que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo, debido a que casi nunca son escuchadas sus sugerencias de cambio.

Tabla 17**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden. ACCIONES

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.	6	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

El colegio se encuentra regido por principios religiosos de ayuda a la comunidad, razón por la cual, los directivos en su totalidad es decir el 100% consideran la vinculación directa con la problemática de la zona.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.			6	100
B	Plan estratégico.	6	100		
C	Plan operativo anual.	6	100		
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	6	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

La institución educativa se encuentra bien organizada, con todo los instrumentos de gestión, para lograr un mejor desarrollo institucional, sin considerar a la reingeniería de procesos.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

En el colegio existe un total de 100 maestros de los cuales se tomó una muestra de 25 para hacer la presente investigación

Tabla 19

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.	20	80	5	20		
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.	15	60	10	40		
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	25	100				
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	25	100				

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	25	100				
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.					25	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	100				
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					25	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	15	60	10	40		
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			15	60	10	40
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	18	72	7	28		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	40	10	40	5	20
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	25	100				
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	40	15	60		

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	25	100				

Fuente: Encuesta directa a docentes del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

El 80% de los docentes encuestados piensa que se debe cuestionar las órdenes existentes pero no lo realiza, considerando que al no decir nada les permite conservar su lugar de trabajo, aunque un 20% opina que solo a veces se debe cuestionar las ordenes. Pero concuerdan un 100% con el hecho que se promueve la investigación, pero no se trabaja en equipo propio de una organización vertical con la centralización en la toma de decisiones, por lo que el 40% afirma que solo a veces se siente integrado a la institución, dando como resultado que tan solo un 40% se siente comprometido con las decisiones tomadas por la Hna. Rectora.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

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					20	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.					20	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	10	50		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			20	100		
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.					20	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.					20	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.					20	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	10	50		

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			10	50	10	50
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	20	100				
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.					20	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	20	100				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	5	25		

Fuente: Encuesta directa a estudiantes del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

Los estudiantes son la razón de ser de toda institución educativa, por tanto deben ser escuchados, el 100% de los encuestados consideran que no son escuchados por las autoridades en su pedido de un cambio en el proceso de enseñanza – aprendizaje, donde se ponga énfasis en la parte de aplicación de todo lo aprendido en el salón de clase, reforzando el liderazgo que sienten que imparten sus maestros.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los representantes o padres de familia			10	66,67	5	33,33
2. Existe una adecuada comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia.			15	100		
3. Existe un adecuado liderazgo de parte de las autoridades, docentes hacia sus hijos	10	66,67	5	33,33		
4. El colegio es pionero o renovador en el proceso enseñanza - aprendizaje.	5	33,33	8	53,33	2	13,34
5. Se apoya en las clases el desarrollo de inteligencias múltiples.			15	100		
6. Su hija se siente motivada, a realizar actividades de acuerdo a los valores impartidos en la institución	10	66,67	5	33,33		

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
7. Las actividades desarrolladas en el aula fomenta el desarrollo de potencialidades de su hija o representada.	10	66,67	5	33,33		
8. Son los métodos aplicados en el proceso enseñanza aprendizaje acordes con las exigencias del medio.	15	100				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			5	33,33	10	66,67
10. En las reuniones se da oportunidad para que el padre de familia exprese sus inquietudes.	15	100				
11. Es el trabajo de gestión administrativa – financiera transparente y adecuado.			15	100		
12. Se promueve el trabajo en equipo en beneficio de todos los integrantes de la comunidad educativa.					15	100

Fuente: Encuesta directa a padres de familia del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

Al encontrarse centralizada la toma de decisiones, los padres de familia consideran que existe poco interés hacia los problemas y preocupaciones de sus hijas en un 67%, sienten que no existe relación práctica de lo aprendido en el salón de clase, porque no existe una debida socialización, o se promueven actividades que permitan una mejor relación entre toda la comunidad educativa.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	X	6		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	X	1	x	5

Fuente: Entrevista directa a directivos del Colegio "Alvernia"

Elaboración: Jacqueline Flores

Los directivos entrevistados expresaron de forma positiva sobre la existencia de un manual, pero no todos conocen de cómo se debe comunicar ya que sus respuestas fueron débiles al tratar de establecer una diferencia, tuvieron respuesta débiles a preguntas sobre liderazgo, lo que indica que como solo una persona establece liderazgo no es muy importante que las demás lo hagan o sepan lo que se debe realizar, para lograr conformar un buen grupo de trabajo, adecuado para una excelente toma de decisiones.

4.2.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
1. Centralización en la TOMA DE DECISIONES	1.1.Docentes poco comprometidos con la institución	Inadecuado clima laboral
	1.2.Descontento en algunos miembros de la comunidad educativa	Poca colaboración en las actividades desarrolladas en la institución
	1.3.División en el cuerpo de docentes	Conflicto al tener que trabajar en equipo.
2. Poca Gestión Educativa en la Administración del Colegio	2.1.Inapropiada designación de profesores guías	Inadecuada comunicación entre la comunidad educativa.
	2.2. Docentes poco capacitados en áreas específicas.	Desmotivación al proceso de enseñanza aprendizaje e incremento del número de alumnos retirados.
	2.3.Inexistencia de un registro de egresados	Desconocimiento de lo bueno y lo malo realizado en el proceso para lograr realizar una mejora continua.
3. Falta de una adecuada cultura organizacional	3.1 Desarrollo de valores negativos en algunos miembros de la comunidad educativa	Conflictos internos entre los directivos. Incumplimiento de las metas en el tiempo estipulado.

FUENTE: Colegio "Alvernia"

ELABORADO POR: Jacqueline Flores

4. DISCUSIÓN

La educación media avanza cada día más, los tradicionales métodos de administrar van quedando obsoletos, por lo que si un colegio quiere mantener su participación creciente en el mercado debe renovarse continuamente, utilizando de mejor manera los tipos de gestión, para lograr una calidad en el servicio educativo.

Es de vital importancia que en el mundo globalizado, en el cual se desarrolla la educación se pueda proceder a conocer sus debilidades para transformarlas en fortalezas y las amenazas en oportunidades de mejora, y es aquí en donde se hace importante una adecuada gestión, que se realiza en un establecimiento educativo, para ser vanguardista, obteniendo un liderazgo educacional.

El objetivo central de la presente investigación es el de: Conocer mediante la investigación profunda y exhaustiva, la realidad de una institución educativa, desde el punto de vista de la gestión, liderazgo y valores, es decir conocer como se administra la institución, hacia donde se puede llegar al brindar un valor agregado.

Desde el punto de vista de la **Gestión** del colegio “Alvernia”, ya se analizo a groso modo en el diagnóstico los indicadores de gestión, analizando los diferentes niveles jerárquicos, gestión, liderazgo y valores. Se centra en el mejoramiento continuo para poder alcanzar lo planificado, es decir considerar que pueda convertirse las debilidades detectadas en el FODA como oportunidades de mejora, permitir conocer al medio de una manera mas eficiente y productiva encaminando cada uno de los actos en una mejor involucración con la comunidad que rodea al colegio “Alvernia”, mediante la participación activa de toda la comunidad educativa.

Cada miembro de la comunidad educativa debe exponer lo que siente, lo que necesita para sentirse bien dentro de la institución, brindando opiniones que contribuyan a una adecuada toma de decisiones.

La formación de equipos de trabajo es nula o poco participativa ya que al ser una institución religiosa con una organización lineal, donde la administración se fundamenta en la centralización cada directivo trabaja de manera aislada e independiente observándose en el 100% de los encuestados, por lo cual siempre se

trabaja con la decisión de una sola persona, quien se encuentra sobrecargada de trabajo.

Cabe mencionar que la mente humana posee una capacidad muy pequeña para resolver problemas complejos, ya que se posee una serie muy limitada de soluciones, lo que ocurre es que se realiza rápidamente una decisión pero no siempre se puede considerar que sea la mejor, consiguiendo únicamente soluciones simplistas y el desarrollo de modelos inadecuados, contando además que la calidad de las decisiones escogidas carecerán de la calidad de las decisiones que se logran mediante un proceso de generación de ideas.

El 50% de los directivos considera que el tamaño a considerarse para medir la institución se encuentra dividido en dos aspectos que son los resultados obtenidos de la institución y el número de miembros de la institución, es así que únicamente se considera los resultados obtenidos, donde muchas veces por conseguir lo planificado se sobrecarga de tareas al docente, alumnado o padres de familia, resultado de una decisión pobre en donde se menosprecia el proceso para generar alternativas y avanzar de esta manera a la evaluación de cada una de las posibilidades establecidas, provocando conflictos dando como resultado un inadecuado ambiente laboral.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas es poco desarrollado en la práctica, puesto que aunque todos conocen sus funciones, dejan a que la hermana rectora desarrolle todas las actividades, considerando que las normas del manual no se toman en cuenta con una apreciación del 66.67%, lo que se debe a la centralización.

Siempre se debe considerar que el sistema educativo se encuentra normado o dirigido por diversos estamentos que contribuyen a mejorar la gestión educativa, como un modelo que ayuda a lograr identificar las falencias, lo cual se puede realizar mediante la adecuada socialización.

El 66.67% de los directivos consideran que no existe un consenso en la toma de decisiones, lo cual es propio de la organización lineal, donde se caracteriza por un abuso de poder, una sola persona es la que toma las decisiones, considerando que

es quien escoge un curso de acción, que en la mayor parte de hechos usa la estrategia de “ajuste progresivo” (Lindblom), que se la realiza cuando la decisión es para resolver un problema de menor grado posible, lo cual permite tratar un problema con poca información, producida por estrategias simplistas propias de las limitaciones que tenemos como seres humanos, dando como resultado un inadecuado ambiente laboral, al no sentirse parte del proceso de toma de decisiones.

No se realiza una delegación para resolver conflictos en un 100%, aunque el departamento de orientación debe aplicar los códigos existentes para resolverlos, al igual que el departamento de inspección pero no se cuenta con la debida integración de cada departamento que permita apoderarse de un problema para lograr solucionarlo y únicamente se la comunica al rectorado para que sea quien toma la decisión para solucionarlo, saturando a una sola persona en la toma de decisiones, las cuales son a menudo rápidas pero no muy efectivas. Los directivos del colegio “Alvernia” debido al tipo de organización que es la lineal se fundamenta en la centralización, por lo cual los directivos no realiza una delegación en la toma de decisiones y mas bien se centra únicamente en los criterios individuales de cada uno, en decisiones basadas en experiencias pasadas, que poco contribuyen a establecer mecanismos de mejora.

En lo referente a la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica en un 100%, promoviendo de esta manera el desarrollo profesional de los docentes, con un limitante de que la capacitación de los docentes no se la considera continua, no porque no se la realice mas bien por el hecho de que a veces se tiene decisiones conspicuas al elegir siempre al mismo capacitador para diversos temas, sin considerar la innovación y la actualización, factores claves para adecuada capacitación, al no trabajar con decisiones colectivas el trabajo en equipo es poco frecuente, cabe mencionar el hecho de que a pesar de la participación de los padres de familia en las actividades programadas la delegación de autoridad a los grupos de decisión es nula.

Las habilidades de liderazgo son claramente innatas, las mismas que son mejoradas mediante la capacitación constante y pueden fundamentarse o desarrollarse mediante la experiencia y es de esta manera como los directivos visualizan el

liderazgo en un 100%, mencionando el hecho de que un líder nace y no se hace y que siempre se encamina hacia el logro de los objetivos establecidos, estipulados así dado el hecho de que el 100% también considera de que se la adquiere a partir de la experiencia, centrándose nuevamente en decisiones inapropiadas por parte de los directivos, que dejan el liderazgo en las manos de una sola persona, limitando el desarrollo de nuevas ideas generatrices que contribuyan a la generación de nuevos líderes que contribuyan a la toma de decisiones al crear grupos heterogéneos

No existe una socialización clara y oportuna puesto que el 66.67% establecen que las tareas a desempeñarse, no se considera la necesidades de la institución y mas bien lo que se quiere hacer es un dar pequeñas soluciones a problemas emergentes, sin considerar lo que ya se encontraba planificado, es decir no se cumple uno de los principios de la dirección que es la unidad de mando, lo cual es el resultado de decisiones simplistas considerando el hecho de que varias veces las soluciones tomadas carecen necesariamente de calidad, las cuales producen tensión y disminuyen las capacidades intelectuales y la efectividad.

El 66.67% de los directivos considera que no existe un consenso para una adecuada toma de decisiones, centralizándose siempre en los altos mandos las decisiones, resultado propio de una organización lineal, propia de toda entidad con una administración vertical, en la que solamente se obedece ordenes, sin poner a parecer las decisiones a ser tomadas.

Los directivos consideran que los líderes nacen mas no se hacen puesto que el 100% de los directivos opinan de esta manera, tan solo un 50% considera que un liderazgo se logra en base a estudios de teorías, la cual se va desarrollan de acuerdo a la experiencia, lo que verifica sus puntos de vista del liderazgo, el mismo que debe ser una persona con muchas cualidades innatas capaces de guiar por convicción a un conglomerado humano.

El 100% de los directivos consideran que se han realizado actividades para mejorar el desempeño y progreso del colegio "Alvernia", pero al no socializar de manera directa con todos los miembros de la comunidad educativa son pocos los resultados alcanzados, debido a que toda la información es manejada por una sola persona.

El 66,67% de los directivos consideran que nunca se han establecido acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, se basa en el hecho de que al encontrarse centralizado el proceso de toma de decisiones, es decir se realizan únicamente actividades en beneficio de un grupo determinado y no de todos lo que provoca un mal clima laboral.

Los departamentos didácticos no realizan propuestas es la apreciación del 100% considerando que ya todo se encuentra establecido y tan solo se debe desarrollar cada actividad en el período académico, lo que se realiza siempre en toda administración de tipo vertical, el personal es considerado como un mecanismo para lograr alcanzar los objetivos propuestos sin considerar su aporte como parte integrante de un proceso.

Al considerar que todos los miembros de la comunidad educativa realizan las actividades ya estipuladas no se han guardado las evidencias de cada una de las actividades desarrolladas y lo único que se tiene es información, apreciación del 100% de los directivos, debido a que al ser una sola persona la que toma las decisiones se encuentra sobrecargada de trabajo, olvidándose de elementos propios de una adecuada gestión basada en la calidad.

El directivo, siente que tan solo el 50% porciento del departamento didáctico mantiene actualizada la metodología, es decir se cuenta con docentes dinosaurios, que utilizan el mismo método de enseñanza que usaron con esa persona, hecho que no se puede solucionar de manera rápida debido a que el vicerrector no realiza ninguna actividad pedagógica y le deja demasiado trabajo a la rectora, quien se siente limitada en su gestión.

El 100% de los docentes se ven limitados en el trabajo puesto que no existe el debido apoyo para desarrollar nuevos procesos de enseñanza aprendizaje, ocasionando un inadecuado ambiente laboral y la conformación de grupos, donde algunos no apoyan el trabajo realizado por el rectorado quienes sienten imposiciones en el trabajo a desarrollarse, producto de la centralización, ya que al no formar parte del proceso de aportar con información para la toma de decisiones no se siente como parte activa en el proceso. Los directivos hacen poco caso al

malestar existente y no se realiza actividades de integración de toda la comunidad educativa, que permita cambiar de escenario y conocer de una manera diferente la forma de ser de cada uno de los miembros de la comunidad eliminando estereotipos, los mismos que deben ser desarrollados a la luz de los valores institucionales, pero las decisiones simplistas, ocasionadas no permiten evidenciar el malestar existente.

El 60% de los docentes no se siente comprometido con el colegio, y mas bien siente apatía por las cosas a desarrollarse debido a que no se sienten parte del proceso de toma de decisiones, y mas bien son solo un elemento que sirve para el cumplimiento de objetivos, lo que produce continuos desacuerdos en las relaciones con la hermana rectora por malos entendidos con un grupo de docentes.

Con lo referente al alumnado el 100% por ciento de los encuestados sienten que no son escuchados por las autoridades del centro educativo, que son personas con un elevado número de problemas acorde a su edad y que se realizan actividades en las cuales ellos no se encuentran interesados, y pocas veces se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, no siempre se trabaja con el desarrollo de inteligencias múltiples ya que se espera que todos hagan lo mismo y en el mismo tiempo, impidiendo el desarrollo individual, debido al hecho de que los docentes al centrarse únicamente en el cumplimiento de objetivos olvidan su rol de líderes y tan sólo aplican soluciones simplistas o reglas convencionales para resolver problemas temporales, provocando que los alumnos se sienten solos en el proceso de enseñanza aprendizaje ya que piensan que nadie se interesa por sus problemas y más bien solo se preocupa por cumplir con una asignatura, dejando de lado la parte humana, donde el profesor es quien decide que se hace en la clase.

Los padres de familia tienen una apreciación en un 66.67% de que la Hna. Rectora toma en cuenta sus decisiones para ser llevadas a cabo en el centro educativo, sienten además el hecho de que algunos docentes si se interesan por los problemas de las estudiantes y en encontrar la adecuada solución.

Pero manifiestan el hecho de que sería necesario que se realice mayor trabajo en equipo que contribuya a la integración de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

4.1. Conclusiones:

- La Gestión administrativa en el colegio “Alvernia”, se fundamenta en la centralización en todas las actividades que se desarrollan en el centro educativo.
- En la toma de decisiones no se considera la edad, experiencia ni el nivel académico como un aporte fundamental para la toma de decisiones.
- La inexistencia de grupos de trabajo, no permiten una retroalimentación y mejora continua.
- La centralización en la toma de decisiones provoca un inadecuado liderazgo.
- Poco compromiso por parte de los docentes a las decisiones tomadas por la Hna. Rectora.
- Los profesores no inician las clases con frases de motivación, en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- A veces los padres de familia consideran que son escuchadas sus opiniones.
- La existencia de un grupo de docentes que no se encuentran comprometidos con la institución, impiden el cumplimiento de planes estratégicos.
- El Código de ética es poco sociabilizado en su totalidad con la comunidad educativa.
- A veces se promueve el desarrollo de inteligencias múltiples.
- En pocas ocasiones los docentes se preocupan por los problemas que le acontecen al alumnado.

4.2. Recomendaciones:

- Realización de grupos heterogéneos de trabajo que contribuya la toma de decisiones de calidad.
- Considerar la edad, experiencia y el nivel de educación como un aporte significativo en el proceso de toma de decisiones.
- Conformación de grupos heterogéneos de trabajo que promuevan el debate, un mejoramiento de la gestión de liderazgo y valores en la institución educativa.

- Mejoramiento del clima organizacional al hacerles partícipes a todos los docentes en el proceso de toma de decisiones.
- Realización de una actividad de motivación al inicio de las clases que contribuyan a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Creación de un buzón de mensajes, al que se le de un seguimiento y se lo socialice en las reuniones con padres de familia, de esta manera se sientan partícipes del proceso de toma de decisiones.
- Cada departamento asuma su rol para evitar conflictos de lucha de poder o malos entendidos.
- Socializar el código de ética lo que permitirá un adecuado clima laboral, al igual que eleva el prestigio institucional.
- Promover las inteligencias múltiples, mediante el ejercicio combinado de sus habilidades para resolver un problema.
- Desarrollar en los docentes la capacidad de escuchar, para que puedan de esta manera guiar de la manera adecuada a las estudiantes en la solución de problemas creando un ambiente de confianza que contribuya al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

7. PROPUESTA

7.1 Título de la propuesta

Conformar equipos de trabajo que contribuyan a la toma de decisiones, para fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “Alvernia” de la ciudad de Quito.

7.2 Justificación

La comunidad educativa busca **cambios**, que le permitan posicionarse como líder en el mercado, lo cual se puede lograr mediante la aplicación de un valor agregado en el proceso de enseñanza aprendizaje, empleando una adecuada gestión en el proceso administrativo, aplicando una enseñanza integral.

En el colegio necesita la conformación de grupos de sinergia que contribuyan de manera oportuna y adecuada a la toma de decisiones, no se debe pensar que una sola persona lo puede todo, es necesaria la participación de toda la comunidad educativa para lograr alcanzar los resultados esperados.

Teniendo siempre presente el trabajo en equipo, vinculación con la sociedad poniendo en práctica el nuevo modelo educativo para que la institución pueda crecer de manera adecuada y oportuna, alcanzando los parámetros establecidos de evaluación que le permitan alcanzar a la institución un liderazgo educacional.

Al permitir mejorar la gestión se garantiza un mejor trabajo y un adecuado clima laboral. Considerando que todos se sienten parte de la institución y colaboran de una forma más agradable al cumplimiento de objetivos.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo General

Fortalecer la gestión liderazgo y valores de la institución, para contribuir a la eficacia en la toma de decisiones.

7.3.2 Objetivos Específicos:

- Implementar planes de acción que permitan conformar los grupos destinados a contribuir a la toma de decisiones.

- Conformar equipos técnico – pedagógico para la toma de decisiones de calidad
- Desarrollar planes de acción utilizando las herramientas de calidad, para fortalecer e incrementar la gestión liderazgo y valores.

7.4 Actividades.

Cuadro N 8
ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESULTADO	FECHA LIMITE
ETAPA I PLANIFICACIÓN	Identificación de dificultades	Especialista o capacitador	Conocimiento de las necesidades del medio	01-06-2012
	Convocatoria a los miembros de la comunidad educativa	directivos	Rapidez en la toma de decisiones	05-06-2012
	Pruebas evaluativas A di	directivos	Empoderamiento de acciones para su fortalecimiento	10-06-2012
	Designación de lugares de trabajo	directivo	Optimización de recursos	23-06-2012
ETAPA II ORGANIZACIÓN	Conformación de grupos de trabajo	directivos docentes padres de familia	Integración de la comunidad educativa	01-07-2012
	Asignación de reglas y responsabilidades	Directivos,	Aplicación y mejora de gestión	25-08-2012
ETAPA III EJECUCIÓN	Presentación de avances de dificultades y socialización de reglas y responsabilidades	directivos docentes alumnos padres de familia	Desarrollo mas participativo en las actividades de gestión	10-10-2012
	Autoevaluación del trabajo realizado, mediante encuestas sobre indicadores de gestión	directivos docentes alumnos padres de familia	Mejorar el rendimiento técnico pedagógico y el tratamiento de la gestión	10-10-2012
	Retroalimentación para mejorar el rendimiento y la gestión	directivos docentes alumnos padres de familia	Optimizar la gestión, liderazgo y los valores.	14-10-2012
ETAPA IV CONTROL	Verificación de logros.	directivos docentes	Objetivos alcanzados	10-01 2013
	Verificación de avances y logros alcanzados de avances	directivo	Optimización de acciones de gestión liderazgo y valores.	13-05-2013
	Socialización general de logros alcanzados	Comunidad educativa	Favorecer el sentido de pertenencia.	26-06-2013

FUENTE: Colegio “Alvernia”

ELABORADO POR: Jacqueline Flores

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la ciudad de Quito, sector Cotocollo, zona comercial donde han proliferado los pequeños negocios, se aplicará el presente proyecto en el colegio “Alvernia” ubicado en la avenida de la Prensa N 51 - 69 y avenida del maestro, del Distrito Metropolitano de Quito.

7.6 Población objetivo

La propuesta es realizable y ejecutable ya que las limitaciones existentes efecto de la centralización en la toma de decisiones afectan a directivos, docentes, alumnos, padres de familia, quienes conforman la comunidad alverniana, al conformar grupos de trabajo se mejora la gestión, alcanzando los objetivos establecidos, es decir la población objetivo es: seis directivos, treinta y tres docentes, seis administrativos, cuatro servicios generales y seiscientos cuarenta y dos alumnas

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta es sostenible, debido a que toda institución educativa debe trabajar siempre en equipo de manera participativa, mejorando el clima laboral, elevando la productividad alcanzando estándares de calidad establecidos.

Sostenibilidad de la propuesta

Recurso	Descripción	Cantidad
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal docente. • Padres de familia. • Estudiantes. • Directivo 	8 personas 2 personas 4 personas 1 persona
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras. • Pizarras digitales. • Retroproyector. 	5 computadoras. 1 pizarra digital 1 retroproyector
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles de oficina. • Suministros 	Escritorios. Hojas
Físicos	Mobiliario del salón de clase	10 mobiliarios
Económicos	Autogestión. Aportes de la comunidad religiosa, padres de familia	3 entidades intervienen
Organizacionales	Directivos	4 involucrados

FUENTE: Colegio "Alvernia"

ELABORADO POR: Jacqueline Flores

7.8 Presupuesto del programa de capacitación

Los gastos estimados para el desarrollo del presente proyecto se los detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9

Dimensiones	Sep.	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	May o	Jun	Total 10 M
Humanos											
Sueldos y salarios											
Personal docente	200	200	200	200	0	0	0	0	0	0	800
Tecnológicos											
Materiales y equipos											
Computadoras											
Retroproyector	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pizarra Digital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Papelería	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
Físicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aulas y laboratorios											
TOTAL	\$240	\$240	\$240	\$240	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$1200

REALIZADO POR: Jacqueline Flores

7.9 Cronograma

En el caso de contar con la aprobación y autorización de las autoridades del colegio “Alvernia”, se propone el siguiente cronograma:

Procesos	Actividades	Plazo de Ejecución											
		S E P	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N		
Planificación	a. Preparación del proyecto.	■	■										
	b. Socialización del proyecto a la comunidad educativa	■	■	■									
	c. Establecimiento de horarios y temas				■	■	■						
	d. Designación de lugares de trabajo				■	■	■						
Organización	a. Establecimiento de grupos de trabajo				■	■	■						
	b. Determinación de reglas y responsabilidades.				■	■	■						
Ejecución	a. Presentación de avances					■	■	■	■	■	■	■	
	b. Auto evaluación del trabajo realizado					■	■	■	■	■	■	■	
	c. Retroalimentación					■	■	■	■	■	■	■	
Control	a. Constatación de logros					■	■	■	■	■	■	■	
	b. Elaboración de avances					■	■	■	■	■	■	■	
	c. Informe final					■	■	■	■	■	■	■	

REALIZADO POR: Jacqueline Flores

8. BIBLIOGRAFIA

1. ANDER, Ezequiel (1990) *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Lumen Humanitas
2. CARRERAS, Llorenc y otros. (1997). *Cómo educar en valores*. Narcea. 5^{ta} edición. Madrid, España.
3. CARRERAS, Llorenc y otros. (1997). *Cómo educar en valores*. Narcea. 5^{ta} edición. Madrid, España.
4. CÁZARES, Aponte Leslie y Cuevas de la Garza José Fernando. (2009) *Planeación y Evaluación Basadas en competencias*.
5. CHAVARRÍA, Marcela (2007) *Educación en un mundo Globalizado: Retos y Tendencias del Proceso Educativo*. México: Trillas
6. CHIAVENATO, Idalberto (1999) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ta. edición) México: Mc. GRAW - HILL.
7. CHIAVENATO, Idalberto (1999) *Administración de Recursos Humanos* (5ta. edición) México: Mc. GRAW - HILL
8. CONFEDEC. (2012). *Auditoria externa. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD-CONFEDEC 2012* (pág. 5). Quito: CONFEDEC.
9. FRESCO, Juan C. (1991) *Desarrollo Gerencial Hacia Calidad Total*.
10. GARCÍA, Enrique. (2009) *Pedagogía Constructivista y Competencias*.
11. GUILLEN, Manuel. (2006). *Ética en las Organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson
12. HIDALGO, Matos Menigno. (2003) *Valores en la Educación*.
13. HUMBER, G. (2011). *Toma de decisiones en la Gerencia*. México: Trillas.
14. ITURRALDE, Edna. (1997). *Educación en valores y actitudes*. Quito, Ecuador: Libresa.
15. JIMENEZ, p. F. (2011). *Administración y planeación de Instituciones Educativas*. México: trillas.
16. LAZZATI, Santiago. (2008) *El cambio del comportamiento en el trabajo*.

17. MARGULIES, Newton y Raia Anthonie (1998) Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología.
18. MARTIN - MORENO, Quintina. (2007) Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores - El Centro Educativo Versátil. México: Mc. GRAW - HILL
19. [www. Wikipedio.org](http://www.Wikipedio.org).
20. www. Definición de gestión.

9. APÉNDICES.

APENDICE 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento
educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. ¿Cómo esta organizado 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:
- El número de miembros en la institución ()
 - Los resultados obtenidos en la institución ()
 - El valor y tiempo empleados en la institución ()
 - 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:
- Director ()
 - Rector ()
 - 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 el liderazgo			
c.	Se adquiere a parir de la experiencia			
d.	Se desarrolla con estudios en gerencia.			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

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

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

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

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

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

APENDICE 2

ENCUESTA A DOCENTES:

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.

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 se promueve se 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 – fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intentan 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 en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y			

estudiantes.			
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

APENDICE 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación, a las alumnas del tercer año de bachillerato técnico.,

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

f. Fiscal ()

g. Fiscomisional ()

h. Municipal ()

i. Particular Laico ()

j. Particular religioso ()

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 en la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes los desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de 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 realiza 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.			

APENDICE 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

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.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Fiscal ()

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular Laico ()

Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los representantes o padres de familia			
2. Existe una adecuada comunicación entre las autoridades, docentes y padres de familia.			
3. Existe un adecuado liderazgo de parte de las autoridades, docentes hacia sus hijos			
4. El colegio es pionero o renovador en el proceso enseñanza - aprendizaje.			
5. Se apoya en las clases el desarrollo de inteligencias múltiples.			

6. Su hija se siente motivada, a realizar actividades de acuerdo a los valores impartidos en la institución			
7. Las actividades desarrolladas en el aula fomenta el desarrollo de potencialidades de su hija o representada.			
8. Son los métodos aplicados en el proceso enseñanza aprendizaje acordes con las exigencias del medio.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las reuniones se da oportunidad para que el padre de familia exprese sus inquietudes.			
11. Es el trabajo de gestión administrativa – financiera transparente y .adecuado.			
12. Se promueve el trabajo en equipo en beneficio de todos los integrantes de la comunidad educativa.			