



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**"Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Mixto
"GRAN BRETAÑA" de la ciudad de Quito, durante el período lectivo 2011-2012".**

Tesis de grado

Autora:

Macías Sanchez, Martha Concepción

Director:

Miranda Realpe, Franklin Javier, Mg.

Centro Universitario: QUITO

2012

Certificación

Mgs. Franklin Miranda,
DIRECTOR DE LA TESIS:
CERTIFICA

Que el presente trabajo denominado "Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Mixto "GRAN BRETAÑA" de la ciudad de Quito, durante el período lectivo 2011-2012", realizado por la profesional en formación: Martha Concepción Macías Sánchez, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Junio, 2012

f)

Cesión de Derechos

Yo Martha Concepción Macías Sánchez, declaro ser autor a 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.....

Macias Sanchez Martha Concepción

1707541221

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, en primer lugar, y a mi familia, que en todo momento estuvieron presentes para apoyarme, dándome fortaleza, y confiando en mí.

Martha Macías Sánchez.

AGRADECIMIENTO

Cuando comencé a cursar esta Maestría, pensé que el camino a seguir era realmente difícil, pero cuando tuve la conferencia introductoria, sentí confianza de que lo iba a superar fácilmente.

Repito y reitero mi agradecimiento al ser que guía cada uno de mis actos en la vida, Dios, y a mi familia, que siempre han sido el pilar más importante en mi superación, mi esposo Fabián, mis hijos: Alejandro, Pedro Miguel y Gaby.

También quiero agradecer a los profesores de la UTPL, que tuvieron siempre la predisposición a ayudarnos continuamente en las tutorías, en forma eficiente en particular al Mgs. Franklin Miranda, quien se preocupó siempre por responder a las inquietudes académicas y de organización.

Sinceramente,

Martha Macías Sánchez

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	i
CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Gestión	6
2.1.1 Conceptos	6
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de gestión	7
2.2. Gestión educativa	9
2.2.1. Conceptos	9
2.2.2. Importancia	10
2.2.3 Tipos de Gestión Educativa.....	11
2.2.4. La gestión educativa: factibilidad.....	12
2.3. Liderazgo	14
2.3.1. Tipos de liderazgo	16
2.3.2. Liderazgo educativo	17
2.4. Diferencias entre directivo y líder	18
2.5. Los valores y la educación	22
2.6. La motivación	24
2.7. Bienes fundamentales de valores	26
2.8. Diagnóstico	29
2.8.1. Diagnóstico en educación	29
2.9. Comunidad educativa	30
2.10. Propuesta de mejoramiento de calidad educativa	31
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Antecedentes	32
3.2. Aplicación metodológica	32
3.2.1. Participantes	32
3.3. Materiales e instrumentos de investigación	37
3.4. Tipo de Investigación: procedimiento, métodos y diseño de la investigación	38

4. RESULTADOS	39
4.1. Diagnóstico	39
4.1.1. Instrumentos de gestión educativa para evidenciar la gestión en liderazgo y valores en la institución	39
4.1.1.1 Código de Etica	46
4.1.1.2 Plan Estrategico.....	46
4.1.1.3.Analisis de la Filosofia Institucional.....	47
4.1.2. Estructura organizativa de la entidad educativa	53
4.1.3. Análisis FODA.....	60
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	65
4.2.1. De la entrevista a los directivos	65
4.2.2. De la encuesta a los Directivos.....	66
4.2.3. De la encuesta a los docentes	73
4.2.4. De la encuesta a estudiantes (120).....	76
4.2.5. De los padres de familia (92).....	79
4.2.6. Matriz de problemas.....	82
5. DISCUSIÓN	84
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	94
6.1. Conclusiones	94
6.2. Recomendaciones	95
7. PROPUESTA	98
7.1. Justificación	98
7.2. Objetivos de la propuesta	99
7.3. Localización y cobertura espacial	100
7.4. Población objetivo	1011
7.5. Actividades.....	1011
7.5.1. Actividades a ejecutar para conseguir los objetivos.....	1033
7.6. Sostenibilidad de la propuesta	120
7.7. Presupuesto y cronograma para la aplicación de la propuesta	121
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal directivo	333
Tabla 2: Personal docente por género y edad	34
Tabla 3: Conformación del personal administrativo y servicios.....	34
Tabla 4: Conformación del estudiantado	35
Tabla 5: Conformación de los padres de familia	36
Tabla 6: Organización de los equipos de trabajo	66
Tabla 7: Factor para medir tamaño de la institución.....	67
Tabla 8: Tareas escritas en manuales	67
Tabla 9: Quién lidera la toma de decisiones	67
Tabla 10: Delegación de toma de decisiones para soluciones oportunas.....	68
Tabla 11: Nivel de liderazgo directivo	68
Tabla 12: Desempeño Directivo	69
Tabla 13: Participación del equipo en la gestión.....	70
Tabla 14: Gestión y funciones directivas.....	70
Tabla 15: Responsabilidades de departamento didáctico.....	71
Tabla 16: Impacto de la gestión pedagógica	72
Tabla 17: Proyectos que se realizan o no en la institución	72
Tabla 18: Encuesta a docentes	73
Tabla 19: Actitud de liderazgo de las autoridades	76
Tabla 20: Gestión de liderazgo de las autoridades a los padres de familia.....	79

INDICE DE CUADROS

Cuadro # 1: Bienes fundamentales de la persona.....	26
Cuadro # 2: Descripción de funciones directivas	39
Cuadro # 3: Aspecto de organización y administración.....	48
Cuadro # 4: Aspecto técnico docente	49
Cuadro # 5: Aspecto orientación y bienestar estudiantil	500
Cuadro # 6: Aspecto socio cultural y deportivo	50
Cuadro # 7: Ejemplo de evaluación para medir el clima de gestión y liderazgo en la institución	109
Cuadro # 8: Propuesta de cuestionario para medir el liderazgo con los padres de familia.....	114
Cuadro # 9: Detalle presupuestario	121

INDICE DE MATRICES

Matriz # 1: Matriz FODA.....	61
Matriz # 2: Matriz de problemas	822

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Organigrama.....	47
Gráfico # 2: Modelo de Gestión Educativa.....	102

INDICE DE MAPAS

Mapa # 1: Mapa de ubicación.....	100
----------------------------------	-----

RESUMEN

Para estar a la vanguardia de la calidad educativa, es necesario involucrar a todos sus miembros, en la gestión de liderazgo y valores.

Este proyecto denominado “Gestión de liderazgo y valores en el Colegio Nacional Mixto “Gran Bretaña” de la ciudad de Quito, durante el período lectivo 2011-2012”, se lleva a cabo, como parte del proceso de graduación para la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo y como un aporte a la institución mencionada, para el mejoramiento en la aplicación de liderazgo y valores.

La investigación fue realizada en las instalaciones de la institución, para obtener información certera sobre cómo se aplica la gestión de liderazgo y valores; la misma que evidenció áreas de mejoramiento, como la comunicación, clima laboral compromiso, concienciación, capacitación, gestión etc.

Los datos obtenidos, permiten plantear una propuesta de mejoramiento para lograr una mejor gestión de liderazgo y valores, en los ámbitos donde se detectó necesidades de reforzamiento, indicados en el párrafo anterior; y así caminar hacia la competitividad educativa, y así poder tomar decisiones futuras, que sumen calidad impartida por el centro.

1. INTRODUCCIÓN

Todos los días los líderes en las instituciones educativas se enfrentan con retos de toda índole en el ámbito de gestión, lo que implica la responsabilidad sobre actividades de contratación, supervisión, capacitación y evaluación de los profesores; programación de oferta educativa; presupuesto; planta física; atención a alumnos y sus familias; promoción y captación de alumnos; comunicación organizacional, etc. Ser líder educativo, implica competencias como: paciencia, sentido de humor, habilidad de motivar, organización, persistencia, honestidad, responsabilidad, y visión. El liderazgo se ejerce bajo diferentes facetas en una institución educativa, desarrollándose varios estilos de liderazgo de acuerdo al contexto; que exigen cambios en la gestión del centro educativo. Hay necesidad de generar instituciones más dinámicas, creativas, que estén preparadas para aprender diariamente, en beneficio de su mejoramiento continuo, basándose en un liderazgo sustentado en valores.

En la actualidad, en el Colegio Nacional Mixto “Gran Bretaña” se cuenta con un equipo directivo, que acaba de tomar posesión de sus cargos; y docentes, que requiere conocer cual es la percepción de sus clientes, para poder ubicar en qué ámbito requieren mejorar, y consolidar su gestión de liderazgo y valores en el centro educativo; información que les va a ayudar a comprender y desarrollar sus propias potencialidades, lo que permitirá lograr una organización competitiva y humana, generando un cambio favorable en las actitudes de sus miembros. Por esta razón, esta investigación se centra en realizar un diagnóstico e investigación, para identificar el área de mejoramiento y desarrollar una propuesta que ejecutada, lleve a una gestión eficiente y eficaz en el manejo de la Institución, para su transformación y mejoramiento de la juventud a la que forma.

Este proyecto tiene como objetivo realizar un diagnóstico para identificar los procesos donde se aplica una gestión de liderazgo y valores, y aquellas donde es preciso mejorar en el Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, de esta manera, se tendrá una recopilación de información para saber cual es la situación y el sentir y pensar de los miembros de la comunidad educativa, y de esta manera poder hacer una propuesta de mejoramiento para contribuir a que la institución tenga una guía, que le ayude a llevar a cabo una

mejor gestión en la formación integral de los estudiantes de una manera más, equitativa, productiva, útil y libre y que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa. *“Cuando veo, cuánto se puede reformar en la educación, tengo esperanza de que sea posible reformar a la sociedad”.* Gottfried Wilhelm von Leibniz.

El presente Trabajo de Grado trata de “el desafío al cambio, que propone el tema, para el mejoramiento en la gestión de liderazgo y valores en la institución educativa, Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, donde los estudiantes se forman para ser profesionales, que ejerzan el liderazgo en las decisiones particulares, nacionales y mundiales. Ello implica que el plan propuesto, debe ser flexible, abierto y pertinente, que se convierta en un medio que permita una práctica de gestión del proceso educativo.

La importancia por tanto radica en generar un cambio, que contribuya a ejercer una administración con liderazgo, que sea eficiente y eficaz, en beneficio de la comunidad educativa, permitiendo contribuir a un ambiente positivo, manejo de la disciplina, objetivos claros, planeación, autonomía para profesores, aprovechamiento positivo del talento humano y la participación positiva de todos los involucrados. En definitiva, este trabajo es importante, porque permite conocer cuál es la problemática dentro del sistema educativo en lo relativo al liderazgo y valores, específicamente en el Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña; y es más sustancial aún al generar una propuesta de implantación y ejecución de políticas que conlleven a trabajar bajo un esquema organizado de liderazgo, para facilitar la gestión de todos y cada uno de sus miembros.

En la actualidad, donde prevalece, la competitividad en el medio; el liderazgo y los valores, dentro de la gestión educativa, son un tema esencial para poder ejercer dicha ventaja competitiva, siendo el caso que nos corresponde analizar, para generar una propuesta de mejoramiento para una óptima gestión en el Colegio Nacional Mixto “Gran Bretaña”. El liderazgo es considerado dentro de cualquier institución, como factor esencial para el mejoramiento y solución a muchos problemas institucionales, en el ámbito social, educativo, administrativo etc., y se asume que sus directivos son los gestores principales de su práctica cotidiana.

Hoy en día hay que asimilar que el liderazgo no necesariamente es el directivo el que lo ejerce en el diario vivir, puede ser un estudiante, un docente etc, quien puede ser el que influye y apoya al mejoramiento del centro; así se concibe que la gestión de liderazgo, se ha convertido en una característica individual y basada en el carisma; este liderazgo, influye en el clima laboral, académico, social, y familiar entre los miembros de toda comunidad educativa. Esta investigación, se desarrolla en el ambiente interno de la Institución Educativa, “Gran Bretaña”, ya que es evidente que, por más buena voluntad que tengan los directivos, les es difícil desempeñarse de manera perfecta en sus funciones, porque siempre habrán factores incontrolables que coadyuvan en la gestión, como son los éticos, políticos, económicos y técnicos, que afectan la operatividad propia de los fines y propósitos de una Institución.

El manejo del Liderazgo y valores, es primordial en una gestión para que se originen y se mantengan procesos de mejora en una institución educativa, debe estar basado fundamentalmente en valores, para generar un posicionamiento en la comunidad, y por ende lograr su apoyo en la gestión. Muchos directivos, consideran que su gestión es correcta, y en muchos casos no reparan en la necesidad de retroalimentar sobre la percepción de sus miembros, sobre las funciones ejercidas y su influencia; por temor a afrontar situaciones difíciles, o simplemente a aceptar que no ejercen liderazgo, y mucho menos fomenta valores en su institución, a través de su gestión; por tal motivo, la función de un directivo, está determinada, no solo por la administración, liderazgo, planeación, valores, sino también por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo, siendo éste conformado por los miembros de la comunidad educativa.

En toda institución, es importante que los directivos apliquen los principios de gestión de liderazgo y valores, porque son la base para aumentar la efectividad y los resultados positivos en su recurso humano; por lo que es necesario que exista una serie de factores que motive al directivo (liderazgo, ética, valores, planeación, organización, comunicación, relaciones humanas); como motivador del personal a realizar las actividades en forma eficiente, productiva y motivada. Es por esto importante analizar el porqué es tan importante ejercer liderazgo basado en valores dentro de las instituciones educativas y comprobar que dicha gestión, está encausada de tal manera que el personal educativo se sienta impulsado a desarrollar sus actividades con entusiasmo y

responsabilidad, a lograr sus metas particulares y conjuntamente, las de la misma Institución; con el fin de que las personas trabajen eficientemente, creando un sentido de pertenencia y logren los objetivos que el Colegio persigue.

Teniendo en cuenta que la participación activa y organizada de todos los miembros de la comunidad educativa que la conforman, autoridades, padres de familia, profesores, alumnos, personal de servicios y otros beneficiarios del entorno, es importante en la consecución de los objetivos de este plan; se debe generar una guía, que conduzca al fomento del liderazgo, valores, ética en la institución, que redunde en beneficio de todos sus miembros y en especial de los estudiantes, para formar buenos ciudadanos que vivan en democracia y ejerzan en forma efectiva sus actividades, como entes integrantes de la sociedad. Es por esta razón que este documento servirá como base, de evidencias sobre las áreas y actividades de mejoramiento, y al mismo tiempo la propuesta será una guía, para su ejecución, y de esta manera lograr los objetivos propuestos.

Los objetivos que busca esta investigación son: diagnosticar el nivel de liderazgo y valores, y analizar la capacidad de gestión, que se ejerce en la institución, “COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETANA” que permita generar una propuesta de mejoramiento, en beneficio de la comunidad educativa. De esta manera se se debe realizar una investigación para tener datos certeros sobre los cuales se basará el diagnóstico; identificar las variables institucionales y propias de los miembros del equipo directivo que inciden en las distintas modalidades que adopta el liderazgo educativo, para generar una propuesta de mejoramiento, en el ámbito específico de falencia, detectada en la investigación y así determinar un plan para que el líder educativo, sea directivo o docente, se le facilite su implantación para lograr un mejoramiento en su gestión, basada en valores.

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Atendiendo a los tipos de factibilidad de gestión, aplicada al centro educativo, se puede describir los siguientes recursos:

Factibilidad operacional u organizacional: La UTPL, ha contribuido significativamente con su guía didáctica, la asesoría continua por parte de los tutores, la video conferencias, el material otorgado, los formatos para la investigación a los involucrados; lo que facilita el proceso de investigación, para poder cumplir a cabalidad con el proyecto requerido; también se cuenta con la aceptación y el compromiso del centro educativo Colegio Nacional Mixto, Gran Bretaña, representado por su rectora la Lcda. Marianita Arias, quien ha estado en una actitud sumamente abierta y colaboradora, a través de otorgar información, documentos para su análisis, que conforman los instrumentos de gestión; además cuenta también con la colaboración de los alumnos, profesores, padres de familia, personal administrativo y de servicios, en la adquisición de datos, para la fase de investigación.

Los beneficiarios de este proyecto de gestión de liderazgo y valores está conformada por directivos, docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo, y de servicios; y estamentos externos.

El personal directivo está conformado por hombres que representan el 34% y el 66% por mujeres y fluctúan en un rango de edad entre 45 y 55 años; el personal docente está conformado por hombres que representan el 37% y el 63% por mujeres y fluctúan en un rango de edad entre 27 y 55 años; los estudiantes están conformados por hombres que representan el 20% y el 80% por mujeres y fluctúan en un rango de edad entre 12 y 18 años; el personal administrativo está conformado por hombres que representan el 11% y el 89% por mujeres y fluctúan en un rango de edad entre 35 y 55 años; el personal de servicios está conformado por hombres que representan el 100% y fluctúan en un rango de edad entre 45 y 70 años. (2 personas de 45 años y 1 de 70 años); los representantes y padres de familia están conformados por hombres que representan el 29% y el 71% por mujeres y fluctúan en un rango de edad entre 32 y 45 años.

Luego de haber realizado la investigación, y analizado los resultados, se puede afirmar que se logro los objetivos planteados.

2. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico, se tomarán las bases teóricas de algunos autores, que se indicará al final del tema tratado y se sacarán conclusiones para generar un propio concepto de cada teoría. Se procede a realizar la descripción del marco teórico, sobre el cual se basará el presente proyecto:

2.1. Gestión

2.1.1 Conceptos

El término Gestión, hace referencia a administrar, con el fin de lograr objetivos.

-Rebolledo (2008), manifiesta que “la gestión es orientación de las acciones, previsión, visualización y optimización de empleo de los recursos y esfuerzos a los fines se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos” .

-Corripio (1984), afirma que “Gestión, viene del latín *gestio*, que hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.

- Fortune (1993), manifiesta que el concepto de gestion se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender, de manera ética.

El análisis a estas definiciones corresponde, entonces a que la gestión, se encamina a un proceso de coordinacion de actividades entre los gestores y miembros de una organización, para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de

los recursos disponibles en firme cumplimiento de sus objetivos, convirtiéndose en un punto importante de principios, disciplina, organización; tomando en cuenta que las personas son los principales gestores del proceso de cambio, por ende la ética, los principios no pueden estar ausentes en este proceso.

2.1.2. Importancia

Terán (2002), manifiesta que la gestión educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las Instituciones, es decir la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión, organizacional y una administración competente.

Entonces como se evidencia, la importancia radica en los efectos, y consecuencias en la gestión de liderazgo, para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos, en un contexto de valores, ejerciendo un liderazgo participativo.

2.1.3. Tipos de gestión

Chiavenato (2008), manifiesta que existen diferentes tipos de liderazgo, a saber:

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

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

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

Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

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

Gestión Estratégica: Es la gestión basada en la toma de decisiones, para lo cual los líderes deben estar preparados, ser visionarios, practicar valores, para que su gestión se lleve a cabo de manera eficiente e integral en la consecución de objetivos.

Gestión Administrativa: Esta gestión, es la que engloba a todas las gestiones mencionadas, ya que a través del manejo correcto de las funciones administrativas, está trabajando para lograr instituciones de éxito.

Gestión Gerencial: Conjunto de actividades orientadas a la correcta toma de decisiones en las instituciones.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Todos estos tipos de gestión, se deben aplicar en las instituciones educativas, para lograr generar un liderazgo eficiente, eficaz y basado en valores, en beneficio de toda la comunidad educativa.

La gestión, es la herramienta que correctamente aplicada, sirve para el cumplimiento de todas las funciones administrativas en forma eficaz y eficiente, en el logro de objetivos, que deben ser aplicadas en las instituciones educativas, para lograr generar un liderazgo eficiente, eficaz y basado en valores, en beneficio de toda la comunidad educativa.

2.2. Gestión educativa

2.2.1. Conceptos

-Mayorga (2009), afirma que la gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones educativas, tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

García, C.M. y López (1997), manifiestan que es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

- Mayorga (2009), manifiesta que el concepto de gestión educativa, 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

Entonces se deduce que la gestión educativa, son aquellas actividades que se llevan a cabo, para lograr los objetivos de la institución educativa, en beneficio de su comunidad, como son los alumnos, docentes, padres de familia, instituciones externas, administrativos y servicios. A través de una correcta gestión, se alcanza el liderazgo, y

si se la lleva con valores personales y profesionales, logrará un posicionamiento y el logro de una entidad exitosa.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución educativa, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Por ende el gestor, en este caso el director de la institución con sus autoridades, deben tener un liderazgo basado en valores éticos, para poder ejercer básicamente las siguientes actividades en su gestión: Tomar decisiones de manera precisa, coherente y justa; definir los objetivos institucionales, propuestas de acción y eficiente gestión en la administración de recursos; lograr comprometer a todos los actores institucionales en el logro de objetivos.

2.2.2. Importancia

Nestor Rodríguez (2001), manifiesta que son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar; los directores de las Instituciones Educativas, manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Al analizar este este aporte, se puede establecer que su importancia radica en lograr un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la organización, para propiciar que el sistema educativo sea eficaz y eficiente, para planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la institución.

2.2.3 Tipos de Gestión Educativa

De acuerdo a González María Teresa, Nieto C, Miguel; Portela, en su libro Organización, Gestión de Centros Educativos, expresan que hay que tomar en cuenta cuatro dimensiones:

“a) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- *Los organigramas.*
- *La distribución de la tarea*
- *La división del trabajo*
- *Los canales de comunicación formal*
- *El uso del tiempo y de los espacios*

b) La dimensión administrativa:

- *La planificación de las estrategias*
- *Consideración de los recursos humanos y financieros*
- *El manejo de la información*

c) La dimensión pedagógica - didáctica:

- *Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos*
- *Las modalidades de enseñanza*
- *Los criterios de evaluación*
- *Las teorías de la enseñanza*

d) La dimensión comunitaria: Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional, es decir con su comunidad externa, como por ejemplo los relacionados con su barrio, con otras instituciones etc.”

Analizando este apartado, se evidencia que la gestión educativa, no se centra solo en la parte académica, sino que se convierte en un elemento vital en forma integral, ya que se asume como un sistema, donde todos y cada uno de sus procesos, aportan para obtener la calidad.

2.2.4. La gestión educativa: factibilidad

“Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.” (Gonzalez N. Maria Teresa, 2003) pág 127.

Los tipos de factibilidades básicamente son: Factibilidad técnica: si existe o está al alcance la tecnología, necesaria para el sistema; factibilidad económica: (relación beneficio costo); factibilidad operacional u organizacional: si el sistema puede funcionar en la organización. Por lo tanto se concluye que el rol de los directivos es apoyar facilitando la gestión de todo su equipo en las diferentes actividades que lleven a conseguir los fines propuestos, es decir dar paso a que las cosas pasen.

De acuerdo al Dr. Luis Alberto GARCIA LEIVA.: La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

Otro de los procesos importantes en la administración lo constituye la organización, según Stoner (1996), "Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización" (p.12) De acuerdo a lo expresado Koontz (2003), dice que:

“El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles”.

Para Koontz (2003), "la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración". (p. 25). Por su parte Stoner (1996), la dirección "implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección" (p. 13). Entonces, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución.

Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner (1996), expresa: "el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas" (p. 13). Así entonces se concluye que el control es la etapa de culminación del proceso gerencial, que se lo puede ir haciendo en forma continua en cada proceso.

Al llegar a esta etapa tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (1996), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas; y 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización. Aquí el directivo es el encargado de velar porque la inversión que haga en educación obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas, cuyo protagonista irremplazable es "El Gerente Educativo"

De igual manera González, María Teresa (2003), señala: "...Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean

indicados por la organización” (p. 17). Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Según Stoner (1996), “la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas (p. 11)”. En este mismo orden de ideas González (1995), expresa:

“La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos.” (p. 64).

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación, con lo se evita la improvisación, para visualizar y prever situaciones difíciles que pudieran presentarse en el accionar de la organización en pos de sus metas u objetivos. En consecuencia, entonces, se puede decir que la gestión educativa debe ser integral en todos los procesos, académicos, administrativos, facilitando las actividades de los miembros de la comunidad educativa, a través del cumplimiento de todo el proceso administrativo.

2.3. Liderazgo

De acuerdo a Robbins (2001), el liderazgo es el conjunto de atributos que se esperan del líder para que cumpla sus funciones, entre las características con las que debe contar el mismo, son: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir personas en forma carismática.

La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones en la organización; es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, en el ámbito formal o informal; es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Entonces se deduce que concepto se sustenta en que, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y objetivos que se plantea la Institución.

Respecto a las características del líder, existen varias investigaciones sobre liderazgo, a citar las siguientes:

Bass B.M. (1985), estudió las cualidades físicas y psíquicas relacionadas al líder, encontrando que los que asumen el liderazgo en épocas de crisis, son los más osados, fuertes o inteligentes; el estudio se denominó "Liderazgo, y psicología Organizacional.

Mann R.D. en un estudio efectuado para averiguar los rasgos del líder, titulado "Una revisión de las Relaciones entre Personalidad y Actuación en Pequeños Grupos", encuentra que los jefes eran más inteligentes que los miembros del grupo.

Hollander y Julian (1969), definieron el liderazgo en el estudio "Corrientes contemporáneas en el análisis del proceso de liderazgo" como la relación de influjo recíproco, donde los receptores de aserciones capaces de influir, responden a su vez ejerciendo influjo.

Otra de las definiciones de liderazgo, que son claves en el estudio es el de Pérez (1996), cuando señala: "El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común.

El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores". Por lo tanto se puede afirmar que un líder debe tener competencias importantes para poder ejercer su influencia sobre los grupos y personas de los que se rodea para lograr el apoyo en la consecución de objetivos institucionales, debe involucrar a las personas en las que desea influenciar, ya que los compromete a caminar en la misma dirección.

2.3.1. Tipos de liderazgo

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo, de acuerdo a Cartwright y Zander, podemos hablar de un:

“a) Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

- La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa.

b) Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, apoyado por el líder.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo decidir las tareas a desarrollar libremente.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu.

c) Líder Socio-emocional: decir de Cartwright y Zander, (1975), posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

Miguel A. Cornejo (1999), denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará a otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

Haciendo un análisis de este extracto, se evidencia que es importante el manejo propio, para poder ejercer un liderazgo en los demás, es decir es el condicionamiento para un líder educativo, ya que trabaja con una diversa comunidad, que depende de sus decisiones y gestiones en el ámbito en el que se desenvuelve.

2.3.2. Liderazgo educativo

Las funciones de liderazgo han permitido clasificar distintos grupos: permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo, por lo tanto, el liderazgo es un requisito de todos los directivos educacionales. La función educativa, es una de las que más requieren de una buena comunicación y relaciones humanas, porque se trabaja esencialmente con personas, por ende necesita una preparación y competencias especiales, para poder ejercer el liderazgo educativo.

Según el estilo Laissez Faire, que se encuentra en el libro "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente". González (1993), "ser humano, en su vida diaria, puede manejarse en un liderazgo autocrático, paternalista, participativo, etc. según el medio en que está actuando. Y deberían ser considerados como tipos de relaciones totalmente pertenecientes a un "continuum". Es decir que la humanidad, los grupos, los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en momentos o estadios diferentes de una línea de las relaciones humanas que se modifica."

Por lo tanto el liderazgo educativo es una gestión netamente humana, de relaciones, que permiten el aprendizaje, la enseñanza, con suavidad, cariño, justicia, para que los entes que intervienen en el proceso, funcionen y apoyen la labor; por lo tanto, que las enseñanzas sean a largo plazo y no por temor, lo que permite el rápido olvido sin ser formados, sino solo llenados de conocimiento momentáneo.

Funciones del Liderazgo: Según Adair (2009), una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

"a) **Planeación.**- Esta función comprende:

*Definir tareas, objetivos, elaborar un plan realizable para la toma de decisiones.

b) **Inicio.**- Explicar las razones sobre de la necesidad de cumplir y planes, asignar tareas a los miembros del grupo, establecer los indicadores de gestión.

c) **Control.**- Determinar y controlar los procesos, los resultados, asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.

- d) **Respaldo.-** Orientar a las personas, motivarlos, crear un espíritu de equipo, integrar al personal y los miembros de la comunidad educativa
- e) **Informes.-** Proporcionar y recibir información, valorar las sugerencias e ideas
- f) **Evaluación.-** Evaluar los resultados de la gestión, ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas”.

En definitiva se puede evidenciar a través de estas funciones que debe estar, en total involucramiento con todas las funciones administrativas y de gestión en la institución, además de ser el generador del ejemplo, ya que hay una comunidad entera que está pendiente de su gestión, por lo tanto, debe actuar con coherencia, ética, inteligencia, prudencia, oportunidad, etc. En la actividad escolar, el rol del docente implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su relación con su grupo de alumnos, padres, colegas o con miembros de su comunidad.

Una institución educativa, es el medio que proporciona la oportunidad de ejercer liderazgo; la capacidad del líder se refleja en el modo en que el grupo responde con la acción, con apoyo, trabajo, buena actitud, etc; hay en cada grupo dos importantes factores que sirven para "condicionar" a los miembros: la necesidad de lograr el fin o el objetivo elegido; y, la necesidad de establecer el entendimiento entre los miembros. Por tal razón, se puede asegurar, que el liderazgo lo determina el grupo al que se rige, por los actos, actitudes, por ende el líder es sinónimo de actuar positivamente a favor del medio; entonces el liderazgo educativo lo pueden ejercer los demás miembros de la comunidad, siendo los docentes, entes conductores del proceso de enseñanza aprendizaje, padres de familia, como soporte de valores, principios y sustento de los alumnos, el personal administrativo en su labor de apoyo a la gestión, estudiantes, como seres activos y dinámicos de este entorno.

2.4. Diferencias entre directivo y líder

Zaleznik “identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus

ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad”

Define 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 Zaleznik *“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”*

El gerente que desea ser efectivo, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz y O’Donnel (1985), señalan que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682). De lo expresado se deduce que la comunicación, es de vital importancia en cualquier organización, lo que se constituye en el pilar fundamental y en la sangre que corre por la institución, que la mantiene viva, productiva; mejora las relaciones lo que ayuda conseguir de manera directa y fácil los objetivos. El directivo es quien lidera esta filosofía, y lo replica a toda la organización a través del ejemplo y quienes lo conforman; así, se estará trabajando con el propósito de alcanzar un objetivo, solamente con el ingrediente esencial que es el manejo de una buena comunicación.

De acuerdo al mencionado autor se es un directivo: cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo; cuando se tienen responsabilidades y funciones determinadas administrativamente; cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza; cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior; cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso”. Esta afirmación del autor, lleva a confirmar la afirmación de que un “directivo nace y un líder se hace”, con

independencia de las aptitudes propias, que le llevan a cada uno de ellos a alcanzar dicha posición; sin dejar de reconocer que un directivo puede convertirse en líder.

Un líder tiene una visión humanista de su entorno, gestiona sus emociones, antes de gestionar las actividades para los demás. Un directivo, no necesariamente se ha auto gestionado, pero es un requisito indispensable para trabajar con y por la gente. Jack Welch, (Gerente de General Electric) dijo a sus empleados: “¡No dirijan, lideren!” (Apuntes de la Universidad). Esta frase tiene mucho contenido, para entender realmente la diferencia entre y líder y directivo; los directivos se desenvuelven en espacios establecidos y con reglas y disposiciones rígidas, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido, buscan lo que está por descubrir, ponen las normas en lugar de someterse a ellas.

Un líder, de acuerdo a Chiavenato, afirma que: Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Se es un líder: cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia; cuando se transmite energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás; cuando se acepta el cambio, a través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.”

El Gerente como Líder: Han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan a continuación: Rubio (1995), expresa: "Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden" (p. 68). Es decir el docente, que puede ser un gerente en su aula; al planificar, coordinar, organizar, ejecutar y controlar el trabajo y las responsabilidades de su equipo y motivar y estimular el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco

más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera confianza y propositivismo.

Por su parte, Pérez (1996), señala: "La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización" (p.10). Se concluye, de este aporte, que gerencia es diferente del liderazgo pero se pueden complementar; una misma persona puede desempeñarse perfectamente como un gerente con liderazgo, o como un líder que gerencia. Entonces se puede afirmar, que el Gerente Educativo, debe ser un líder, por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa, debe ser un líder que tome muy en cuenta los recursos fundamentales, que tiene bajo su responsabilidad, que son personas, entre ellos los alumnos, los docentes, administrativos y servicios, y también como parte importante a los padres de familia.

Al respecto Chiavenato (1989), expresa: "...la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos" (p. 137).

En definitiva el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen, es decir debe ejercer su rol de coaching para generar respeto, seguimiento, apoyo, confianza, cariño etc. Por lo tanto la importancia de un gerente en una institución educativa es esencial, ya que es el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales para que su gestión sea efectiva.

Interpretando este pensamiento se concluye que un directivo, camina por un camino ya establecido, formalizado, elaborado, en cambio el líder es el que genera pro actividad, innovaciones, rompe los esquemas, evita lo establecido, entonces es importante que en el sector educativo existan autoridades o directivos, con espíritu del líder, para implementar nuevas metodologías, nuevas maneras de hacer las cosas de forma más

efectiva. Cuando se habla de educación en nuestro medio y sobre todo la educación del sector público, es más fácil ser directivo, que líder, ya que debe estar bajo ciertas normas, y funciones establecidas en la ley, que impiden hasta cierto punto tener líderes educativos, pero si es posible diferenciarse y ser un directivo proactivo, pro positivo, para convertirse dentro del ámbito de acción en un verdadero líder.

2.5. Los valores y la educación

De acuerdo a Lyotard (1989),: “Se entiende por Educación en Valores, como el proceso que ayuda a las personas a construir racional y autónomamente sus valores”. Es decir se puede capacitar y preparar a la persona en todos los ámbitos, para poder lograr objetivos que ayuden a convivir integralmente, en valores,, principios, actuaciones, pensamientos, sentimientos, para integrarse como individuos sociales y como personas únicas, en el entorno en el que se desenvuelve.

Así pues vemos que los valores son personales y se manifiestan en todo lugar, en todo momento de nuestro actuar, trabajar, vivir; en definitiva nuestras acciones y pensamientos están llenos de valores. Es así que los valores están inmersos en el ámbito educativo; por esta razón, la importancia de educar en valores y fomentarlos a través del ejemplo, basándonos en la Educación en Valores, ya que los cambios sociales, culturales y educativos son dinámicos y corren el riesgo de perderse, son sensibles ante una sociedad tan agresiva, y competitiva .

Lyotard, “intenta explicar el paso de la modernidad a la postmodernidad y dice que es la modernidad, la que reconoce la incertidumbre, la complejidad, la diversidad, la subjetividad, etc. Se da cuenta que los dualismos que dominan el pensamiento son inadecuados para comprender el mundo que nos rodea, es decir, un mundo con muchas causas y efectos que interactúan de maneras complejas y que nos da diversas realidades”. Es por eso, que como entes esenciales en el proceso de educación, los docentes, debemos tener conciencia plena de nuestro rol y de la manera como ayudamos a nuestros alumnos a construirse también socialmente con bases éticas y morales; por eso se considera la educación moral como una construcción en la cual la

escuela, la familia, los compañeros, tienen un papel muy importante, entonces nos convertimos en responsables de esta formación.

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. El ámbito académico no permanece al margen de este asunto, al ser una tarea de todos, se parte de la premisa, de que, si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las comunidad, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias, en el fomento de principios, de valores, donde las reglas son claras, y los dictados son concretos y transparentes, para que sus miembros sepan cómo actuar, sin invadir espacios, ni irrespetar a nadie.

Dados los antecedentes, es importante que desde el inicio de su educación, los alumnos desarrollen una actitud reflexiva sobre su entorno, los espacios de ellos y de los demás, se auto valoren y valoren a los demás; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes coherentes y maduras en la resolución de de conflictos.

Todos los docentes y autoridades, debemos reflexionar sobre el entorno que nos rodea, ya que la educación en valores no es una receta universal, sino que se la manifiesta de acuerdo al entorno en que nos desenvolvemos, el segmento con el que trabajamos, la cultura organizacional, los valores institucionales, es decir tomar en cuenta para obrar en el entorno educativo en el que cumplimos nuestro rol, procurando ejercer en forma continua el mejoramiento del conocimiento y la aplicación de este modelo de valores en educación. Trabajamos en valores constantemente, puesto que los transmitimos consciente o inconscientemente, en todas las actividades que proponemos a los alumnos o en nuestra relación con ellos.

2.6. La motivación

Según Stoner (1996), "Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hacer que la gente funcione" (p. 484), este proceso supone que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones".

En la dirección educativa, la motivación debe ser un reto, ya que debe lograr que los objetivos organizacionales se cumplan con la cooperación de sus colaboradores, por ende para tener una gestión de éxito, hay que conseguir el apoyo de los miembros de la comunidad educativa, a través de la motivación.

La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Simple por cuanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Pero, al mismo tiempo es difícil, porque cada persona tiene una necesidad o percepción diferente de la motivación, entonces cubrir todas las fuentes es complejo, así Landy y Becker citados por Stoner (1996), clasifican a los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en: teoría de las necesidades, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas.

Atkinson citado por Stoner (1996), dice: "las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: "la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás. La necesidad de logro, guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas que ejecutan las tareas laborales" (p. 492).

Interpretando, se puede acotar que en el ámbito educativo, es importante contar con personas con necesidades de logro, ya que les gusta asumir responsabilidades para resolver problemas; establecen metas propias con un grado de dificultad y corren riesgos para alcanzar sus metas; valoran la retroinformación; la necesidad de afiliación,

es la tendencia de trabajar cerca de otras personas, lo cual es positivo, porque, la educación es una actividad humana de relaciones, y se requiere de trabajo en equipo; la necesidad de poder, es el grado de control que la persona quiere tener sobre su situación, esta es positiva desde el punto de vista que se requiere personas que coordinen y manejen proyectos y procesos, vitales en la educación.

La teoría de la equidad, de acuerdo con Stoner (1996), se basa en el supuesto de que “un factor central para la motivación es la evolución individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida”.

La teoría del reforzamiento, es otra de las teorías en la cual se sustenta el estudio. Según Stoner (1996), “este enfoque se basa en la "ley del efecto", es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la negativa tiende a no ser repetida. Según la teoría de los refuerzos, una persona está motivada cuando responde a estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo.

Analizando la cita anterior, se puede acotar que el líder, el directivo, es una persona clave, esencial que esta en la mira de todas las personas que lo rodean, por ende su conducta se refleja en su manera de actuar, y si es positiva, pues se replicará en forma de condicionamiento clásico para todos los miembros que la conforman, es decir si la conducta y el actuar es positivo, se conseguirá que los demás imiten el mismo y viceversa con el negativo.

Todas estas teorías, aplicadas al sector educativo, se deben constituir en las directrices motivacionales de las instituciones para mejorar el desempeño técnico, docente, administrativo y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación. Sólo con un personal docente altamente motivado por el trato dado por los gerentes, por las expectativas, por el reconocimiento de su esfuerzo y el refuerzo de las conductas positivas, será posible fomentar y mantener un clima organizacional que permita el cumplimiento de las metas de la organización.

2.7. Bienes fundamentales de valores

El siguiente análisis surge de la lectura e interpretación del marco conceptual, planteado por Manuel Guillen Parra en su libro “Ética en las Organizaciones”, pag 111; se ha tomado en cuenta este contenido, en vista de que estos bienes fundamentales, son la base del comportamiento ético y demostración de un comportamiento en valores con el entorno, tomando en cuenta que lo conforman personas, instituciones, situaciones diversas, con las que los miembros de la comunidad educativa deben convivir y manifestar sus valores y ética al compartirlos.

Cuadro # 1: Bienes fundamentales de la persona

BIENES	DEFINICIÓN	ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE INVESTIGADORA
VIDA	<p>Desde el punto de vista conceptual, es una condición interna esencial que categoriza a los seres vivos.</p> <p>Como bien fundamental incluye lo relacionado a la vida y la muerte, reflejado en aspectos como salud, prevención, curación de dolor, seguridad, también la procreación de un nuevo ser humano.</p>	<p>Como vivencia puedo acotar que en la institución existir gran preocupación por la salud de los que laboran en la misma, pues en primer lugar tener un departamento médico, donde se realicen exámenes preventivos y de diagnóstico anualmente; si existe algún síntoma de malestar, estar prestos a solucionarlo, y facilitar al colaborador permisos para realizarse chequeos más profundos y cuidado de su salud si esta enfermo. Especial atención a madres embarazadas. Esto en cuanto a las personas.</p> <p>Dentro del currículo se puede incluir la materia de salud en la comunidad, nutrición, para orientar a los estudiantes en primeros auxilios y cuidados en el estilo de vida.</p>
BELLEZA	<p>Como bien fundamental, corresponde el carácter racional de las personas, e impacta en la sensibilidad humana, se relaciona con la estética (arte, música, etc.) el placer de mirar un hermoso paisaje y panorama, existe una valoración de la estética personal, dado en las</p>	<p>Se debe mantener las instalaciones estéticamente decoradas y limpias, adornarlas con plantas, para hacer mas acogedor el entorno, para provocar la sensación de tranquilidad, paz, armonía, y de un entorno muy positivo para el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>En cuanto al personal, debe mantener un uniforme cuidado, limpio, para generar una correcta presentación personal.</p> <p>En el currículo debe contemplar las materias de paisajismo, deportes, arte, para apoyar a este</p>

	<p>habilidades de transformación de las cosas naturales, implica también los deportes y la satisfacción que producen.</p>	<p>concepto vivencial.</p>
<p>EL BIEN</p>	<p>Es lo que se alcanza libremente, basada en la voluntad, guiada en a razón; es la decisión de escoger algo que contribuya a la excelencia humana.</p>	<p>En la institución toda su filosofía institucional como misión, la visión, actividades, objetivos, en fin, el diario vivir con todos sus elementos, deben estar en función de actuar correctamente, éticamente, para conseguir el bien de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, este logro se convierte en beneficio mutuo, tanto para el educando, como para el educador; por ejemplo, el mismo hecho de tener la función de formar, ya es aportar con algo bueno a otro ser humano, para ayudarlo a progresar, a crecer intelectual y emocionalmente.</p> <p>Debe haber libertad, para actuar, dentro de los principios del bien.</p>
<p>VERDAD</p>	<p>Es el bien propio al que tiende el entendimiento humano; curiosidad por saber la realidad de cualquier situación que lo rodea, es la constante búsqueda del bien ético, que busca el conocimiento de lo verdadero, tanto intrínseco, como extrínseco.</p>	<p>La búsqueda de la verdad, es constante en el ser humano, y más aún dentro de la misión como profesores. Siempre el maestro está en constante investigación de conocimientos, inventos, novedades etc., para poder transmitirlos, y proyectarlos a sus alumnos. El maestro debe estar aportando siempre con nuevas investigaciones, y debe ir innovando el material entregado a los alumnos cada período.</p> <p>Debe haber por parte de la dirección una conciencia y tendencia cultural hacia la constante capacitación.</p>
<p>SOCIABILIDAD</p>	<p>Es la forma de relacionarse con otros seres humanos, buscando armonía, que busca la llamada amistad, cuyo significado es profundo en su contenido, conlleva a buscar la justicia, la paz con personas y grupos y</p>	<p>Este bien fundamental se debe manifestar en la relación dada entre alumnos, profesores, autoridades, administrativos y personal de servicios, donde impere un espíritu de ayuda, colaboración, buenas relaciones, reuniones de integración, almuerzos para los festejos de cumpleaños etc. Es decir existir un sistema de relacionamiento continuo, no exento de conflictos, pero la misma socialización, lleva a irlos solucionando de la mejor manera.</p>

	también países.	<p>La socialización es un fundamento para impartir el aprendizaje y a socialización es un centro educativo, sin ésta simplemente sería imposible llegar al alumno de manera motivante.</p> <p>En cuanto a la socialización dentro del currículo debe contemplar materias como relaciones humanas, trabajo en equipo, en si, todo el currículo, y la vivencia experiencial, lleva hacia la socialización en un centro educativo.</p>
RELIGIOSIDAD	<p>Es la relación entre el ser humano y el ser que representa un valor para el mismo, que es una fuente de significado, más allá de lo humano, que genera una relación y sensación satisfactoria. Este bien busca llegar a una armonía propia y externa.</p>	<p>Este aspecto, en los últimos tiempos se ha convertido en algo muy delicado dentro de los grupos humanos, por la diversidad y la tendencia a relacionarlo con la religión y sus dogmas.</p> <p>Si hablamos de religiosidad, de acuerdo al concepto, podría decir que se debe instar a que las personas actúen en bien de los demás, con principios, lo que quiere decir que si practican principios éticos, tiene un ser con el que se relacionan íntimamente en el aspecto espiritual, que les otorga paz, y armonía interior, para poder transmitirla y proyectarla a los demás, sin importar a que religión pertenezcan; en tal caso la institución debe respetar profundamente este aspecto, siempre cuidando que su recurso y talento humano actué dentro de los principios éticos en beneficio del bien común.</p>
ECOLOGÍA	<p>Es la búsqueda del bien en la preservación, conservación, y mejoramiento y aporte al medio ambiente, con el fin de preservar, conservar y mejorar la vida del ser humano, es decir cuidado de los recursos que permiten al ser humano tener mejor calidad vida.</p>	<p>El currículo, debe contener una materia que se llame ecología y desarrollo sustentable, o cuidado de nuestro ambiente etc, y actividades que conlleven al cuidado del ambiente, hacerles sembrar árboles, separar la basura etc.</p>

Fuente: Guille Manuel, “Ética en las organizaciones”, Pearson.

Elaborado por: Martha Macías.

2.8. Diagnóstico

Malebranch Eraso (2003), afirma que, es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina “sujeto de diagnóstico”, para lo cual es necesario realizar un correcto proceso:

- a) Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y su entorno.
- b) Análisis de la información recolectada para descubrir los problemas y
- c) Descubrimiento de las causas de los problemas.

Entonces se concluye que este proceso se lo realiza, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención – Seguimiento a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo. Es decir el diagnóstico, significa, hacer un análisis de una situación establecida, determinada, ya dada, para, a partir de ésta, realizar una propuesta de mejoramiento, mantenimiento o cambios.

2.8.1. Diagnóstico en educación

El diagnóstico en educación según Álvarez Rojo (1999), pág 112; “Es una forma de organización de recoger información sobre un hecho educativo relativo a un sujeto o un conjunto de sujetos con la intención de utilizarlo hacia la mejora de los pasos siguientes de un proceso educativo”.

Según Bassedas (1989), pág 122: “El diagnóstico psicopedagógico es un proceso en el que se analiza la situación del alumnos con dificultades en el marco de la escuela y del aula. Está contextualizado a fin de proporcionar a los maestros, orientaciones e instrumentos que permitan modificar el conflicto manifestado”.

Al aplicar este concepto, al tema que nos compete, que es la gestión de liderazgo y valores, se puede interpretar que el directivo debe analizar a los miembros, sobre los que se tiene responsabilidad, para poder tener un diagnóstico y visualizar y ejecutar acciones que generen soluciones.

2.9. Comunidad educativa

Adams (1970), afirma que, “Comunidad Educativa” se refiere al conjunto de personas que forman parte, participan, influyen y son, beneficiadas, de todo aquello que implica el ámbito educativo. El proceso educativo no lo podemos encuadrar en responsabilidad única y exclusiva de los docentes, debe ser compartida por todos aquellos que participan de forma directa o indirecta en la educación y enseñanza de nuestros hijos/as

Laverde (2008), afirma que se llamará comunidad educativa al conjunto de personas que forman parte, influyen y son afectadas por el ámbito educativo. La escuela, la universidad, formada por los alumnos que asisten para recibir educación, los profesores y maestros que se encuentran allí dispuestos para brindar sus conocimientos y guiar a los alumnos, los ex alumnos, las autoridades de la escuela, aquellos que contribuyen económicamente en el sostenimiento de la misma, los vecinos, entre los principales actores, conforman lo que se llama comunidad educativa.

Es decir que son los miembros que conforman las instituciones educativas, y su contexto, como alumnos, docentes, autoridades, personal administrativo, servicios, padres de familia, barrio, iglesia, instituciones privadas y públicas etc., cuyas principales funciones resultan ser promover el bienestar de los estudiantes y también la promoción de actividades tendientes a mejorar la calidad de la educación. Entonces, comunidad educativa no son únicamente los alumnos en sus roles de sujetos interesados y dedicados al aprendizaje y el maestro en su rol de transmisor de conocimientos, sino que en la misma, a estos elementos primarios se le suman los padres, la familia, el consejo escolar, la administración, entre otros, como elementos también partícipes e interesados de esa comunidad.

2.10. Propuesta de mejoramiento de calidad educativa

Considerar la calidad Educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación, es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental, etc. Llevar a cabo todos los esfuerzos conjuntos para lograr este objetivo es lo que se analiza, la respuesta a preguntas como ¿Que parte es importante para lograr esta política educativa de calidad? ¿Qué elementos prácticos pueden ser utilizados para obtener logros significativos en el proceso de calidad? Con lo anterior se desprende a partir de una presentación de los conceptos de calidad educativa, comparación de propuestas y experiencias propias para encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad a partir de la presentación de la actividad celular de calidad. (Aporte de Julio Cesar Gómez, educador,(2011), (Conferencia dada en la Casa de la Cultura Ecuatoriana 15 de junio deal 2011).

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.”

En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo.

En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación. Por su turno, tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar y universitaria, están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye la entidad educativa, y las instancias superiores.

3. METODOLOGÍA

3.1. Antecedentes

Para la presente investigación se ha escogido al centro educativo: Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, institución fiscal cuyos datos se relatan a continuación:

Historia: La creación de este colegio fue en sus principios gracias a la Señora Emperatriz Molina de González quien consiguió del señor Ministro de Educación en ese entonces el Coronel Fernando Dobronski Ojeda quien por decreto supremo N° 3184-C del 25 de Enero de 1979 creó el Colegio Nacional del barrio “Las Casas Alta” ante la necesidad de que el jardín y escuela sigan sus escalones con Colegio, después de varios meses por gestiones realizadas por las autoridades del colegio, escuela y jardín, el 14 de marzo de 1979 se cambia el nombre de el Colegio de “Las Casas Alta” al nombre de Colegio Nacional Mixto “Gran Bretaña” en honor al Gran País del Reino Unido de Gran Bretaña y con miras a que en el Futuro estos tres establecimientos educativos se conviertan en una Unidad Educativa llamada Gran Bretaña.

Datos Informativos: El Colegio, Nacional Mixto Gran Bretaña, esta ubicado en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Santa Prisca, en la calle Polit Lasso N30-96 y Obispo Díaz de la Madrid, es una entidad estatal, sus teléfonos son: 3202 - 031 2233-065. Es un colegio fiscal laico regentado por el estado ecuatoriano, se encuentra en zona urbana, es de Régimen Sierra, Trabaja en jornada vespertina.

3.2. Aplicación metodológica

3.2.1. Participantes

La investigación (entrevistas) se aplica a directivos, en cuanto a la encuesta, se aplica a estudiantes de tercero de bachillerato y primero de básica, de acuerdo a sugerencia realizada en la guía, a los padre de familia, a los profesores, y personal administrativo y

de servicios del colegio, entre el día lunes 6 de junio del 2011, y el lunes 13 de junio, en el horario de 13h00 a 16h00, en las instalaciones de la institución.

En vista de que el universo que conforman los beneficiarios del proyecto, (estudiantes y padres de familia) es muy grande en relación al tiempo del que se dispone, se procede a realizar la prueba piloto de la siguiente manera: Para poder aplicar la encuesta se realizó una prueba piloto a 10 personas, para poder estar en un 90%, seguros de que los datos que podíamos recabar pudieran ser útiles para la investigación para realizar o comprobar los fines perseguidos en las encuestas y para determinar el valor de afirmaciones (p) y negaciones q), con la pregunta, considerando un +/- 5%. de error.

En vista de que se conoce el universo que lo conforman, tanto padres como estudiantes, se procede a utilizar la fórmula para poblaciones finitas, (detallado en cada caso particular a continuación)

Fórmula:
$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{Z^2(p)(q) + e^2(N - 1)}$$

En el caso de autoridades, personal administrativo y de servicios, por ser un número pequeño, se procede a realizar la investigación, al total del universo en cada caso. A continuación se procede a relatar y detallar el proceso aplicado a cada segmento involucrado de beneficiarios.

El personal directivo está conformado por la Rectora, Vicerrectora y el Inspector General, por lo tanto, se toma al universo que son 3 personas, para aplicar las encuestas y las entrevistas.

Tabla 1: Personal directivo

DIRECTIVOS	CANTIDAD	%	EDAD
HOMBRES	1	34%	49
MUJERES	2	66%	50-55
TOTAL	3	100	49-55 AÑOS

Fuente: Datos obtenidos de Investigación aplicada

Elaborado por: Martha Macías.

En este caso los directivos están conformados por el 34% que lo conforma un hombre que es el inspector general de 49 años y 2 directivos que son la rectora y vicerrectora que conforman el 66% como personal femenino y fluctúan entre 50 y 55 años. Por ser un universo pequeño, se aplican las herramientas de investigación al total de la población.

Tabla 2: Personal docente por género y edad

DOCENTES	CANTIDAD	%	EDAD
HOMBRES	18	37%	27-55 AÑOS
MUJERES	31	63%	27-55
TOTAL	49	100	27-55 AÑOS

Fuente: Datos obtenidos de Investigación aplicada

Elaborado por: Martha Macías.

Los docentes suman un total de 49 personas, de los cuales los hombres representan al 37% y las mujeres el 63% que fluctúan entre 27 y 55 años. En este caso como es un universo relativamente pequeño, (49), para el tamaño de la institución, se proceden también a aplicar la herramienta al total del universo.

Personal administrativo y de servicios

En este caso también, como el universo también es pequeño, se aplicara la encuesta al total de personas que conforman el personal administrativo, (9) y al personal de servicios, (3), es decir a 12 personas. El personal de servicios, está conformado por el conserje y dos personas de limpieza, que hacen la labor de conserjería también.

Tabla 3: Conformación del personal administrativo y servicios

ADMINISTRACION Y SERVICIOS	CANTIDAD	%	EDAD
HOMBRES	4	33%	35-70 AÑOS
MUJERES	8	67%	35-55 AÑOS
TOTAL	12	100	35-55 (1 DE 70) AÑOS

Fuente: Datos obtenidos de Investigación aplicada

Elaborado por: Martha Macías.

Este cuadro nos evidencia que dentro del personal administrativo, está conformado por el 33% de hombres y el 67% de mujeres, que fluctúan entre 35 y 55 años.

Estudiantes:

La población estudiantil está conformada por 900 personas distribuidas así: Educación Básica, está conformada por 1ro de educación básica de los cuales el 25% son hombres y 75% son mujeres que están en los 12 años respectivamente; educación básica, está conformada por 2do de educación básica de los cuales el 33% son hombres y 67% son mujeres que están en los 13 años respectivamente; educación básica, está conformada por 1ro de educación básica de los cuales el 25% son hombres y 75% son mujeres que están en los 12 años respectivamente; educación básica, está conformada por 3ro de educación básica de los cuales el 32% son hombres y 68% son mujeres que están en los 14-15 años; cuarto curso conformado por 41% de hombres y 59% de mujeres de 16 años promedio; quinto curso conformado por 43% de hombres y 67% de mujeres de 17-18 años promedio y quinto curso conformado por 20,4% de hombres y 79,6% de mujeres de 17-19 años promedio.

En conclusión, la mayoría corresponde con el 68,5% a mujeres, que fluctúan entre 12 y 18 años de edad.

Tabla 4: Conformación del estudiantado

CURSO	HOMBRES	MUJERES	EDAD	FISICO MATEMATI CO	QUIMICO BIOLOGO	CONTA- BILIDAD	INFOR- MATICA	TOTAL	%
7mo	55 25%	166 75%	12 AÑOS					221,0	24,6
8vo	65 33%	130 67%	13 AÑOS					195,0	21,7
9no	55 32%	120 68%	14-15 AÑOS					175,0	19,4
1ro de B	45 41%	65 59%	16 AÑOS	30,0	25,0	20,0	35,0	110,0	12,2
2do de B	43 43%	57 57%	17-18	30,0	20,0	25,0	25,0	100,0	11,1
3ro de B	20 20,4%	79 79,6%	17-19 AÑOS	27,0	27,0	16,0	29,0	99,0	11,0
TOTAL	283 31,5%	617 68,5%						900,0	100,0

Fuente: Datos obtenidos de Investigación aplicada

Elaborado por: Martha Macías.

Total 900 estudiantes, en este caso como es un universo relativamente grande, para el tamaño de la institución, se procede a aplicar la fórmula para poblaciones finitas, o también llamada para muestra probabilística estratificada; en vista de que se conoce el tamaño del universo, con un nivel de confianza del 95%. Se realiza un pre muestreo utilizando la pregunta: ¿Considera que en su institución se ejerce un liderazgo positivo?, para lo cual se escogió aleatoriamente a 10 estudiantes, de las cuales 9 dijeron que si, y 1 dijo que no, entonces estos valores se asignan el 90% de respuesta positiva para “p” y el 10% de respuesta negativa para “q” , por lo tanto la formula y el tamaño de la muestra se desarrollan de la siguiente manera:

Fórmula:
$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{Z^2(p)(q) + e^2(N - 1)}$$

Donde, haciendo la aplicación de la fórmula tenemos un resultado de 120 estudiantes, siendo este numero el tamaño de la muestra, que tomando en cuenta equitativamente, la sugerencia que se plantea en la guía, de aplicar a los de 7mo y a los de 12vo grados, aleatoriamente, se asignará al 50% en el primer caso y el 50% para los de 12vo nivel.

Padres de Familia:

Los representantes y padres de familia esta conformado por el 29% de padres y el 71% de madres, que fluctúan entre 32 y 45 años de edad.

Tabla 5: Conformación de los padres de familia

REP Y PADRES DE FAMILIA	CANTIDAD	%	EDAD
HOMBRES	150	29%	32-45 AÑOS
MUJERES	370	71%	32-45 AÑOS
TOTAL	520	100	32-45 AÑOS

Fuente: Datos obtenidos de Investigacion aplicada

Elaborado por: Martha Macías.

Se procede de la misma manera que para sacar el tamaño de la muestra de estudiantes, teniendo como resultado en el pre muestreo, un 10% para “q” y 90% para “p”; así el resultado del tamaño de la muestra es de: 92 padres de familia a encuestar.

Por lo tanto la muestra escogida será: 92 padres de familia, a los cuales se les aplica aleatoriamente, tomando en cuenta el porcentaje en género del 29%, es decir a 26 hombres y el 71% (66) a madres de familia, respectivamente.

3.3. Materiales e instrumentos de investigación

En cuanto a los instrumentos,(anexo # 1), se procede a tomar los sugeridos en la guía de la Universidad (UTPL) para cada conjunto de involucrados, que conforman las muestras elegidas, conformando así, la base para aplicar y recoger información de fuentes primarias, para lo cual se establecen los respectivos objetivos y se procede a hacer constar el formato del instrumento a utilizar.

Para los docentes, administrativos, servicios y estudiantes, se aplica una encuesta, que consta de preguntas cerradas, y mixtas, de opción múltiple, y de valoración de escalas, con el fin de conocer su percepción y apreciación de cómo se ejerce el liderazgo en su centro de enseñanza, y además conocer su nivel de pro positivismo, para mejorarlo desde su ámbito de acción.

Para los directivos se elabora una entrevista que consta de 6 preguntas abiertas, con el objetivo de conocer cuál es su apreciación sobre el liderazgo ejercido en la institución hasta el momento en todos sus ámbitos, y además conocer cuáles son sus propuestas en forma general, para mejorar el liderazgo y valores de la institución.

El objetivo de la investigación y aplicación del instrumento a los padres de familia es conocer su percepción sobre el liderazgo ejercido desde la institución en relación a sus hijos, y el trato y servicio recibido de la misma, en beneficio de los estudiantes y de ellos como padres, miembros de una comunidad educativa.

Además se utiliza también la observación que se lleva a cabo mientras se aplican las herramientas de investigación a la población elegida, cuyo objetivo es vivenciar ciertas circunstancias dentro de la institución, que evidencien la aplicación de la gestión de liderazgo y valores en la institución.

Estos instrumentos fueron profesionalmente diseñados por la UTPL, cuyos formatos constan en el anexo 1. (Lamentablemente los datos adicionales (edad, género), solicitados poner en los instrumentos de investigación, no fue posible adicionarlos, porque cuando recibí la comunicación, ya estaban aplicadas las encuestas y las entrevistas).

3.4. Tipo de Investigación: procedimiento, métodos y diseño de la investigación

La investigación se la realiza mediante el método descriptivo, utilizando información de campo y documental; ya que se toman datos e información a través instrumentos como encuestas y entrevistas; y se recurre también a documentos, es decir a fuentes secundarias, que sirven como apoyo, para realizar el diagnóstico. Dichos documentos, son proporcionados por la Institución Educativa.

Principalmente, se acude a este método, durante todo el proceso de investigación. Mediante este método se especifica y describe, el marco teórico y el diagnóstico, en base a material bibliográfico y a los instrumentos de gestión, otorgados por la institución educativa, además por la observación realizada en el centro directamente. Es decir se describe el entorno en el que se desenvuelve el colegio y las bases teóricas que sustentan los conceptos y su aplicación durante todo el proceso de investigación en el proyecto de grado.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Instrumentos de gestión educativa para evidenciar la gestión en liderazgo y valores en la institución

4.1.1.1. Manual de organización

Revisando los instrumentos de gestión de liderazgo, se observa que cuentan con un organigrama, y las funciones están claramente detalladas y descritas en fiel cumplimiento de la ley de Educación, ya que es una institución educativa fiscal, de acuerdo al siguiente transcrito, para los principales puestos y funciones de la Institución, pero no para toda la estructura como está planteada. A continuación se describen ciertos extractos de la ley, donde se manifiesta en la descripción de funciones, la gestión de liderazgo y valores que deben cumplir los miembros de la comunidad educativa.

Cuadro # 2: Descripción de funciones directivas

FUNCIÓN	CONSEJO DIRECTIVO	JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES
	1.- Estudiar y resolver los problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente para los casos en que la solución deba darse en otros niveles. <i>Liderazgo</i>	1.- Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el rector. <i>Liderazgo</i>
	1.- Elaborar las ternas, para llenar las vacantes de profesores que se produjeren y remitirlas directamente al ministerio para la decisión correspondiente. <i>Valores y ética</i> 2.- Elaborar el reglamento interno o sus reformas... <i>Liderazgo y valores</i>	1.- Proponer reformas al reglamento interno: <i>Liderazgo y valores</i>

Fuente: Título V, Capítulo XX del Reglamento general a la Ley de Educación Literal F, art 107 y literal G, artículo 109 de los deberes y atribuciones, Tomo I, Legislación Educativa.

Elaborado por Martha Macias.

En cuanto a las funciones descritas, para el Consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores, se evidencia la gestión de liderazgo y valores, ya que deben tener una profunda conciencia ética, de respeto, valores como la honestidad, la responsabilidad y el liderazgo en la toma de decisiones, ya que deben resolver problemas de carácter disciplinario, entonces deben ser muy imparciales y objetivos, deben demostrar liderazgo, madurez, inteligencia, características de un líder para resolverlos; Al proponer reformas al reglamento interno, deben ser visionarios, para establecer soluciones a posibles situaciones difíciles que se puedan presentar.

a.- De las Autoridades: Rectorado:

Art. 16. Es la primera autoridad de la Unidad Educativa, .. y sus deberes y derechos son las establecidas en el artículo 96 del Reglamento General de la Ley de Educación:

a. Diagnosticar las necesidades materiales y presentarlo a la Comisión económica.

b. Promover acciones para que el personal docente, administrativo, de servicios, padres de familia y alumnos se adhieran a la Filosofía Institucional.

c. Dirigir, coordinar y orientar las funciones de Inspección del colegio.

g. Exigir cumplimiento de resoluciones tomadas por el Consejo Directivo y Junta General.

Dentro de lo que significa diagnosticar las necesidades económicas, se refleja el liderazgo y los valores en que debe saber optimizar los recursos, ser muy objetivo para evaluar lo que se requiere, y dar buen uso a los mismos; honradez como valores para no solicitar en exceso y cuidar sigilosamente de los mismos; debe ejercer liderazgo para promover que la comunidad educativa se adhiera a la filosofía institucional; al proponer personal docente, para que ingrese, se aplica los valores, para despojarse de cualquier interés personal o de relaciones y afectos, para ser totalmente honesto e imparcial al seleccionar objetivamente a quien merece ocupar el puesto. Se aplica el liderazgo al exigir, coordinar y dirigir el cumplimiento de los reglamentos, ya que tiene que lograr que los miembros los cumplan a cabalidad y de la manera más honesta y responsable, sin que sientan que es una presión, sino más bien un camino para mantener el orden en la institución.

b.- Vicerrector:

Art. 44. Es la segunda autoridad del establecimiento, trabaja en coordinación con la rectora, con las áreas de estudio y las comisiones permanentes. Art. 45. Sus deberes y derechos son los establecidos en el artículo 98 de la Ley de Educación y son:

- a. Trabajar en coordinación de criterios y principios con la Rectora*
- c. Organizar actividades de mejoramiento pedagógico para el personal docente de la Institución.*
- d. Dar a conocer a la Rectora los resultados del seguimiento pedagógico realizado al personal docente,*
- e. Sugerir a la Rectora la selección del personal nuevo, mediante el concurso de oposición y merecimientos.*

Los valores para la función del vicerrector, se ven reflejados en que tiene que trabajar con principios, ya que debe prevalecer la honestidad, la lealtad con el rector, el liderazgo al organizar actividades de mejoramiento, buscando el bien de los demás y el mejoramiento pedagógico, basado en la lealtad y honestidad.

c.- Inspector Administrativo:

Art. 68. A más de las funciones establecidas en el artículo 101 del Reglamento General de la Ley de Educación, deberá cumplir con las siguientes funciones:

- a. Organizar y coordinar la Comisión de Disciplina y Vigilancia.
- b. Aplicar sanciones a los estudiantes indisciplinados(as), de acuerdo con el Reglamento Interno.
- c. Informar a la comisión administrativa- económica, de las pérdidas o deterioros que sufra los bienes del plantel, para aplicar los correctivos necesarios y establecer responsabilidades.
- d. Presentar al Rectorado el plan de acción tendiente a asegurar la autodisciplina, el bienestar social y la formación moral, espiritual y cívica de los estudiantes.
- e. Supervisar el buen uso de los servicios generales.

El liderazgo se aplicaría al tener que organizar, dirigir, supervisar, las diferentes actividades y comisiones, entre ellas la de disciplina, al informar sobre las responsabilidades, aplicar sanciones en forma justa, aquí entra la aplicación de valores,

de honestidad, exige ser responsable; los valores al tener la responsabilidad de preservar la formación moral de los estudiantes, siendo un ejemplo a imitar.

d.- De los Docentes:

En cuanto al personal docente y la aplicación de la gestión de liderazgo y valores, realmente es casi integral, como se describe a continuación:

El Personal Docente debe estar comprometido con los ideales y principios de institución, encargado del proceso educativo y formativo integral del alumnado, lo que debe realizar con entera mística y responsabilidad. Al tener que formar su personalidad, debe revestirse de valores, para poderlos proyectar a sus alumnos, debe respetar las individualidades, aplicar la honestidad, tiene que aplicar la solidaridad al preocuparse por sus estudiantes, incluso fuera de horario de clases, ser honestos y justos al calificar y evaluar a los alumnos, liderar las investigaciones etc., además deberá ser ético al no dar clases extras y cobrar por ellas, sin autorización, y deberá como líder tener suficiente madurez para acoger la retroalimentación en beneficio del mejoramiento de su desempeño. Así pues se transcribe los textos de la ley que contempla la aplicación de la gestión de liderazgo y valores, que sustentan este análisis:

- a. Conceptualizar y vivir valores humanos.
- b. Sensibilizar a los alumnos sobre los problemas socio – políticos.
- c. Formar personalidades fuertes y responsables, capaces de obrar libremente, conforme a la justicia y a la verdad.
- f. Desarrolla la misión educativa en comunión de ideales y principios de la Institución.

Art. 77. Son deberes además de las establecidas en los Artículos 83, 139 del Reglamento General de la Ley de Educación y el Acuerdo Ministerial 182, son:

- b. Acompañar a los alumnos en su aprendizaje, tomando en cuenta las diferencias individuales, promoviendo la autoestima del alumnado (Lit.c, Art. 8, Ac 182, ME).
- c. Observar escrupulosamente la puntualidad, tanto al iniciar como al terminar la hora de clase de acuerdo al horario establecido, para estimular el valor de la puntualidad en los estudiantes

- g. Asumir el papel de mediadores del conocimiento, facilitando el proceso de formación en valores, pensamiento crítico y en destrezas, que permitan al alumnado hacer frente al desarrollo de la sociedad y a los avances tecnológicos.
- m. Cooperar en forma activa en el cumplimiento del plan institucional, en la dirección y asesoramiento de los trabajos de investigación y en la coordinación de las actividades extracurriculares.
- n. Dictar las clases de la respectiva materia a todo el grupo evitando exclusividades.
- p. Corregir los exámenes supletorios con prolijidad y precisión, ceñido a la tabla de especificaciones.
- t. Los maestros no pueden dar clases privadas remuneradas a sus estudiantes, ni pedir por cuenta suya materiales de trabajo, textos especiales ...

e.- Del Personal Administrativo y de Servicios.

Se evidencia la aplicación de valores al prestar sus servicios con honestidad, dedicación y responsabilidad, ejercer en forma correcta sus funciones, al tener que guardar reserva de cierta información de la institución, al preservar los recursos de la misma, excusarse de infringir leyes y reglamentos e informar sobre actos irregulares que se entere o viese; el liderazgo al tener que supervisar el rendimiento y disciplina de personal, e impulsar a que se ejecuten las actividades, bajo su responsabilidad.

- a) Prestar sus servicios con eficiencia, honestidad, dedicación y responsabilidad en el lugar, horario y condiciones que se le determinen;
- d) Ejercer en forma correcta y responsable las funciones y atribuciones propias del cargo, ajustando su desempeño a las normas establecidas por los reglamentos;
- g) Guardar reserva de todas las operaciones de la unidad educativa, todo asunto o documentos que deben permanecer en carácter de confidencial;
- h) Velar por los intereses de la unidad educativa y por la conservación de su patrimonio... todo acto que pueda causar perjuicio o implique un delito o falta;
- j) Excusarse de intervenir en todo acto en que su actuación pueda originar interpelaciones de parcialidad o exista incompatibilidad o conflicto de intereses;
- o) Poner en conocimiento de las autoridades la comisión de delitos o actos irregulares que haya detectado.

f.- De los Estudiantes.

Se plantea que debe tener espíritu de liderazgo al ser un agente activo en su formación, ser disciplinado, asumir con responsabilidad su participación en los diferentes programas, al comportarse dentro de los esquemas correctos dentro y fuera del colegio; ejercer los valores que debe demostrar en el respeto a los que le rodean, a las cosas ajenas.

Art. 80. Los deberes de los estudiantes se hallan contemplados en el artículo 141 del Reglamento General de la Ley de Educación, el Art. N° 4 del Acuerdo 182:

- a. Ser agente activo en el proceso de formación académica, moral, humana, ética.
- b. Expresar la debida consideración y respeto a los superiores, profesores, personal administrativo, de apoyo y a los compañeros dentro y fuera del plantel.
- c. Cultivar el respeto y veneración a los Símbolos Patrios y a los de la Institución.
- f. Permanecer en el aula en forma disciplinada
- l. Observar un comportamiento correcto y digno dentro y fuera de la Institución, evitando involucrarse en riñas, peleas, enfrentamientos y otros actos, que perjudiquen su dignidad y el buen nombre de la Institución.
- m. Cuidar los objetos personales y del Colegio y devolver aquellos que se encuentran olvidados en patios, aulas y otras dependencias de la Institución.

Sobre el manual de funciones:

La ley de educación contempla la aplicación de una gestión de liderazgo en base a valores, lo cual, si es cumplido a cabalidad, es un aporte sustancial para la gestión. Se evidencia, que falta determinar las funciones de los directores de área, del jefe de recursos humanos; lo cual constituye un factor importante a mejorar, para poder ejercer un liderazgo y valores en el Colegio. Un manual de organización es una herramienta de comunicación que permite guiarse en forma sistemática y ordenada dentro de la organización, el hecho de no poseer, genera desventajas como: No tener una orientación clara del comportamiento de los miembros de la institución de acuerdo a sus funciones; no se cuenta con un señalamiento sobre el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina, ya que un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

El manual es un medio de comunicación, ya que, delinea la estructura organizacional y pone las políticas y procesos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento de gestión de liderazgo. Al contrario al contar con un manual de organización, le permitiría a los directivos:

- a) Instruir al personal, sobre objetivos, funciones, relaciones de autoridad y dependencia, políticas, procedimientos, etc, para mantener una cultura de eficiencia, trabajo coordinado, organizado y uniforme, y aumentar la eficiencia de los empleados.
- b) Precisar las funciones y relaciones para evitar duplicidad de funciones, responsabilidades, y detectar omisiones.
- c) Servir como medio de integración y orientación de actividades entre los departamentos.
- d) Sirve como fuente de evaluación, para ascensos, mejoramiento, en forma equitativa y justa, que es parte de un buen liderazgo y valores ejercidos en una organización. etc.

En cuanto al Organigrama, se evidencia que como gestión de liderazgo, se toma en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa, involucrándolos, en áreas de participación, se lo expone en el apartado correspondiente (pág 56): (Fuente: PEI Institucional)

4.1.1.2. Código de ética

La institución no cuenta aún con este documento, están en proceso de elaboración, por las razones ya mencionadas en el ítem anterior, es decir que los directivos están recién posesionados, y están haciendo una evaluación para ver cuál es el mejor código de ética aplicable a la institución.

Tener un código de ética, beneficia al apoyo de la gestión de liderazgo en la Institución, por lo tanto se sugiere que el Código de Ética sea apoyado por los directivos, que involucre a los demás participantes dentro de los proyectos de la institución; debe establecer patrones de comportamiento correcto por parte de sus miembros, para que todos se ordenen bajo los mismos parámetros y principios; crear un ambiente y seguridad laboral que promueva la lealtad y confianza de los colaboradores y la conservación de sus recursos, debe ser una herramienta transparente y con valores, para generar respeto, consideración, y apoyo; debe ser herramienta de servicio, un elemento de equidad, justicia, y respeto. La presencia y aceptación de normas éticas, afirman actitudes y cualidades personales como escrupulosidad, honestidad, actitud positiva, flexibilidad, competitividad y eficiencia; este código de ética, los afianzará como gestores de cambio y orden en la institución, dentro de un sistema de inducción integral.

4.1.1.3. Plan estratégico

La institución, cuenta con este instrumento,(Anexo # 4), y se puede evidenciar que ejerce un buen liderazgo y valores a través del claro planteamiento de objetivos, y estrategias, afianzados con un plan de acción, como se ve a continuación en un extracto del mismo, planteándose un plan operativo para su ejecución, basado en el análisis situacional, sintetizado en el FODA; en éste se puede ver claramente, la preocupación por cada miembro de la Institución y el planteamiento de acciones en beneficio de los mismos, basados en valores morales y humanos, manifestados en su visión, misión, objetivos y políticas. Dentro de las estrategias se evidencia un planteamiento de gestión que involucra el mejoramiento en su personal a través de la capacitación, l mejoramiento de su reglamento interno.

En el planteamiento de posicionamiento, se expresa su afán de involucrarse con la comunidad, para consolidar su imagen institucional; manifiestan su preocupación por colaborar también con el PAI, con organismos sociales, culturales y deportivos de la junta parroquial, quieren participar con proyectos de prevención de alcohol, drogas y delincuencia.

La gestión involucra criterios de evaluación como medidas estratégicas institucionales, y las herramientas para evaluar; esta manifestada también al involucrar al recoger sugerencias de todos los miembros de la comunidad educativa, con el afán de mejorar a través de Proyectos Educativos. Los criterios contemplan:

- Nivel de capacitación del personal docente.
- Nivel de fortalecimiento de los recursos humanos
- Actividades pedagógicas realizadas.
- Actividades y logros administrativos.

4.1.1.4. Proyecto Educativo Institucional - PEI

A más de la información ya analizada en los otros ítems, contempla también, los componentes de la identidad Institucional, como modelo pedagógico, el mismo que manifiesta la gestión de liderazgo y valores, al aplicar filosofías y metodologías, que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, para el logro de objetivos, en su gestión, como:

Modelo Pedagógico: El colegio Nacional Mixto Gran Bretaña decide adoptar el siguiente modelo pedagógico:

HUMANISTA, prioriza el desarrollo integral del ser humano, optimizando sus capacidades biológicas, psicológicas y sociales al más alto nivel y enriqueciendo sus anhelos de libertad, justicia y dignidad en igualdad de oportunidades.

SOCIAL –CRÍTICO - REFLEXIVO, permite el desarrollo del pensamiento, inteligencia y lenguaje, investigación científica, desarrollo curricular y evaluación a través de un proceso interactivo entre alumno y maestro con énfasis en el sistema participativo.

Bases Sociales En lo que concierne a las bases sociales de la educación, manifestación también de gestión de liderazgo y valores, ya que pretende, que el alumno se convierta en un ser útil a la sociedad, y dentro del marco de principios y valores, como ser humano digno, dentro del ámbito de gestión, esto está manifestado en el siguiente texto del PEI: Pretendemos una educación que integre al alumno a los avances del siglo XXI, donde el éste valore, comprenda y actúe en el medio social para conocerlo y transformarlo. Una educación para el trabajo que le permita subsistir en medio de la crisis generalizada que vivimos; una educación respetuosa de la diversidad étnica, cultural, de género y de la biodiversidad como patrimonio natural, social y cultural propia, que nos permita salir con ventaja del subdesarrollo, el atraso y la dependencia en la perspectiva de la competitividad internacional

4.1.1.5. Plan Operativo Anual - POA

En el POA, (Anexo # 3), se ha tomado en cuenta los datos relevantes que evidencian falencias o áreas de mejoramiento, como se detalla a continuación:

COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA
PLAN OPERATIVO
AÑO LECTIVO 200 – 2011
Cuadro # 3: Aspecto de organización y administración

NUDOS CRITICOS	OBJETIVO	ESTRATEG	RECURSOS	RESPONS	TIEMPO
Falta Coordinación entre los departamentos	Lograr éxito en el desarrollo de actividades de los departamento	Designar personas encargadas de dar la información	Establecer mecanismos de comunicación: Pizarra, tiza líquida.	Comisión de información	Todo el año
Mejorar las relaciones en el personal administrativo	Trabajar armónicamente en el desarrollo de la comunic.	Realización de talleres de RRHH	Técnico especializado	Autoridades,	Todo el año

Fuente: Archivos Colegio Gran Bretaña.

Elaborado por Martha Macias

Cuadro # 4: Aspecto técnico docente

NUDOS CRITICOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSOS	RESPON-SABLE	TIEMPO
Falta de capacitación a docentes	Actualizar los conocimientos de los docentes	Participar en seminarios y talleres	Autofinanciamiento	Comisión técnico pedagógica	Inicio del semestre
Falta de Conocimiento del Colegio externamente	Estimular el esfuerzo de los alumnos para que se conozca la institución fuera de la misma.	Organizar casas abiertas, participar en concursos intercolegiales	Áreas, alumnos, profesores, materiales.	Vicerrector, Docentes, alumnos, padres de familia, docentes.	Permanente
Falta de buenas relaciones entre el Cuerpo Docente	Fomentar compañerismo y solidaridad	Cursos, seminarios y talleres	Capacitación Técnico especializado	Autoridades DOBE Comisión técnico pedagógica	Todo el año
Falta actualización de técnicas y recursos de enseñanza aprendizaje	Lograr mejores conocimientos técnicos para una correcta aplicación	Reuniones de análisis	Áreas	Vicerrector Comisión técnico pedagógica Docentes	Todo el año
Irregular asistencia de alumnos y profesores	Lograr la puntualidad	Concienciación al personal. Sistema de control.	Reglamento Interno	Inspector General, Autoridades	Todo el año
Desconocimiento del reglamento interno, por parte de los profesores	Difundir el contenido del reglamento	Reproducción en biblioteca, DOBE, vicerrectorado e Inspección General.	Directores de Área, vicerrector	Director de área, vicerrector biblioteca	Todo el tiempo

Fuente: POA Institucional

Elaborado por Martha Macias.

Cuadro # 5: Aspecto Orientación y Bienestar Estudiantil

NUDOS CRITICOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSOS	RESPON-SABLE	TIEMPO
Falta Comunicación entre padres e hijos	Conseguir mejor comunicación	Organizar escuela para padres	DOBE Comisión Dirigentes Padres de familia	DOBE Dirigentes	Permanente
Falta de seguimiento a los casos de problemas de los alumnos	Solucionar los problemas de los alumnos	Registro de ingreso de padres de familia	Fichas cronograma de trabajo	DOBE Vicerrectorado	Permanente
Desinformación educación sexual a los alumnos	Educar en forma metódica la conducta sexual	Capacitar a los profesores para que se conviertan en multiplicadores	Invitar a instituciones especializadas	DOBE Dirigentes Dpto. médico	Permanente

Fuente: POA Institucional

Elaborado por Martha Macias

Cuadro # 6: Aspecto socio cultural y deportivo

NUDOS CRITICOS	OBJETIVO	ESTRATEG	RECURSOS	RESPONS	TIEMPO
Falta de motivación de los estudiantes para participar en eventos científicos y culturales	Participar en diferentes actos científicos y culturales	Aceptar las invitaciones. Preparar a los alumnos en los diferentes temas	Estudiantes Profesores Áreas invitaciones	Áreas	Permanente

Fuente: POA Institucional

Elaborado por Martha Macias

Al analizar el plan operativo, se evidencia recurrentemente que el principal problema que quiere afrontar la institución, recae en la **comunicación**, como causa y base de las debilidades que se dan dentro del colegio, como son: falta de comunicación entre los diferentes departamentos y áreas, mejora en las relaciones humanas del área administrativa, falta de cumplimiento disciplinario por parte de los alumnos y profesores, (no tienen un código de ética), y esto influye, porque las reglas al respecto no son claras, no hay una base legítima en que sustentarse; no se de a conocer el colegio externamente; lo cual lleva a problemas de comunicación y falta de vinculación con la comunidad; mejora de las relaciones humanas entre sus miembros; falta de actualización de las metodologías de enseñanza y aprendizaje; irregular asistencia del

personal y alumnos; desconocimiento del reglamento interno por parte de los docentes, falta de orientación vocacional a los alumnos; la falta de motivación de los alumnos por participar en eventos culturales y científicos externos al colegio; lo que refleja que hace falta reforzar la gestión de liderazgo.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Se hace un análisis donde se manifiesta la gestión de liderazgo y valores:

Normas del Establecimiento

De Funcionamiento: “Los alumnos de los niveles, deben vestir el buzo institucional”. Esto implica que existe una gestión de liderazgo, que simbólicamente, significa mantener alineamiento institucional. “Para las salidas del establecimiento, los alumnos deberán usar el buzo oficial del colegio”. Lo que implica una identificación de identidad de la institución, como fuente de gestión de liderazgo.

Derechos de los Alumnos:

- a.- A recibir una formación integral, funcional y pertinente, de acuerdo a un programa educativo individual.
- b.- A un trato respetuoso y cordial por parte de toda la comunidad educativa, al que debe retribuir con la misma actitud.
- c.- A ser reconocido, valorado y estimulado por las conductas positivas, las que quedarán registradas en su hoja de vida.
- d.- A la reserva de aquella información relativa a sus situaciones personales y familiares.
- e.- A ser escuchado y apelar, en situaciones de conflicto y cuando sea objeto de sanción.
- f.- A ser apoyado y protegido por las autoridades y profesionales pertinentes del establecimiento, en situaciones de violencia intrafamiliar, drogas o abuso sexual.

En cada uno de estos lineamientos se evidencia una gestión de liderazgo y valores.

Tanto en las normas de funcionamiento, como en los derechos de los alumnos, se evidencia la gestión de liderazgo, ya que manifiesta, una forma de identidad, afianzamiento, enlace con la Institución, en cuanto a los derechos, como claramente instan los artículos expuestos, se preocupa de tener calidad para garantizar una integración social y laboral exitosa a sus alumnos; mantenerlos informados, es parte de la gestión; instar por un respeto mutuo, y la preocupación por sus alumnos, es parte de la gestión de valores; la valoración y estímulo a la conducta positiva, también involucra gestión de liderazgo, ya que motiva a un comportamiento, apto para crear competitividad y un entorno de mejor trabajo y armonía, y además asegura contar con un record intachable que evidencia una gestión en valores; la prudencia, para preservar datos muy delicados de sus alumnos, también corresponde a una gestión de valores; siendo aquellas como proteger a sus alumnos de situaciones difíciles, y apoyándoles en reforzamientos pedagógicos para que enfrenten de mejor manera sus conflictos personales y familiares, corresponden a una gestión de liderazgo.

En cuanto a los deberes, también se evidencia claramente la gestión de liderazgo y valores, al exigir un respeto por los recursos, y las personas de la institución, pedir se denuncie robos, amenazas, que vayan en contra de todos sus miembros

Sanciones Extremas

La sanción más extrema que puede aplicarse a un alumno es ser expulsado de la escuela, por la gravedad de esta medida se aplicarán en ciertos casos, como: cuando la permanencia del alumno en el colegio perjudique seriamente la formación o la integridad de sus compañeros.

Aquí se puede ver, que no es una cuestión de castigar por castigar, sino que se lo hace con suficiente criterio y responsabilidad, agotando todas las instancias, es decir se aplica una gestión de liderazgo.

4.1.2. Estructura organizativa de la entidad educativa

4.1.2.1. Análisis de la filosofía institucional

Visión Institucional.- Ser una institución educativa directriz, formadora de bachilleres exitosas, mediante la implementación de modelos pedagógicos innovadores, con tecnología de punta y la participación directa y solidaria de autoridades, docentes, alumnas, padres de familia y comunidad, para construir una sociedad justa y equitativa, basada en valores y principios de igualdad y equidad.

Misión Institucional.- El colegio nacional mixto Gran Bretaña de la ciudad de Quito, se propone formar bachilleres de excelencia en diferentes especializaciones, a fin de entregar a la sociedad jóvenes con una educación integral y armónica, para garantizar la justicia social y el bien común a través de la práctica de valores y principios morales y éticos para contribuir al desarrollo del país.

En la visión y la misión están claramente definidas la gestión de liderazgo y valores en el involucramiento de todos sus miembros, para trabajar hacia una formación integral, basado en valores y principios, con lo cual se consolida la gestión de valores; las instituciones se forman, para realizar una misión, con objetivos trazados, metas, estrategias, que le llevan a cumplir con la misma; es decir, por ende se definen los propósitos estratégicos, y los valores esenciales que se deben impartir, comunicar, para que sean compartidos por todos sus miembros, es decir en este caso buscar y propender al bienestar de nuestros alumnos y de la comunidad educativa en general, lo que conlleva una responsabilidad social compartida, con lo cual se cumple la misión interna y externa, ya que los alumnos forman los outputs de excelencia que salen a formar parte de la sociedad generadora del desarrollo del entorno.

En el planteamiento de esta filosofía institucional, planteada por el colegio Gran Bretaña, se evidencia la idea de aplicación de sistemas de enseñanza que exploren, descubran y exploten las competencias de las personas, ya que son las artífices del éxito de las mismas; con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo integral;

competencias que deben ser integradas y complementadas con los principios éticos; el planteamiento de la visión se encamina hacia la formación en valores con ética, en forma equitativa, en beneficio de la sociedad, situación que dice mucho de la nobleza institucional; el planteamiento de la misión, de formar con excelencia, de manera integral en valores, es fundamentalmente una expresión de liderazgo y gestión, encaminada hacia una labor dinámica, consciente, que llevan a ejercer liderazgo a través de un mejoramiento humano, técnico que haga de la institución una entidad éticamente sana.

En los objetivos manifiestan gestión de liderazgo, al poner énfasis en el desarrollo de metodologías activas para el proceso de enseñanza, están preocupados por hacer cada vez mejor la gestión,, mejorar las competencias de su personal a través de la capacitación, y trabajar sobre todo en las actitudes de sus miembros, pero siempre anteponiendo el manejo de la ética y valores.

Políticas: Es política institucional incorporar al individuo a la sociedad como ente útil, crítico, responsable y positivo capaz de impulsar cambios.

- El colegio sirve a un grupo humano de escasos recursos económicos, por lo que consideramos un reto y una responsabilidad promoverlo.
- En el proceso progresivo interacción alumno - profesor, promueve su autoestima
- Evaluar permanentemente los procesos de formación integral para conocer los resultados y tomar decisiones.
- Crear hábitos de disciplina, cumplimiento, estudio, compañerismo y puntualidad.
- Infundir en el alumno el espíritu de solidaridad, respeto, lealtad y libertad en democracia

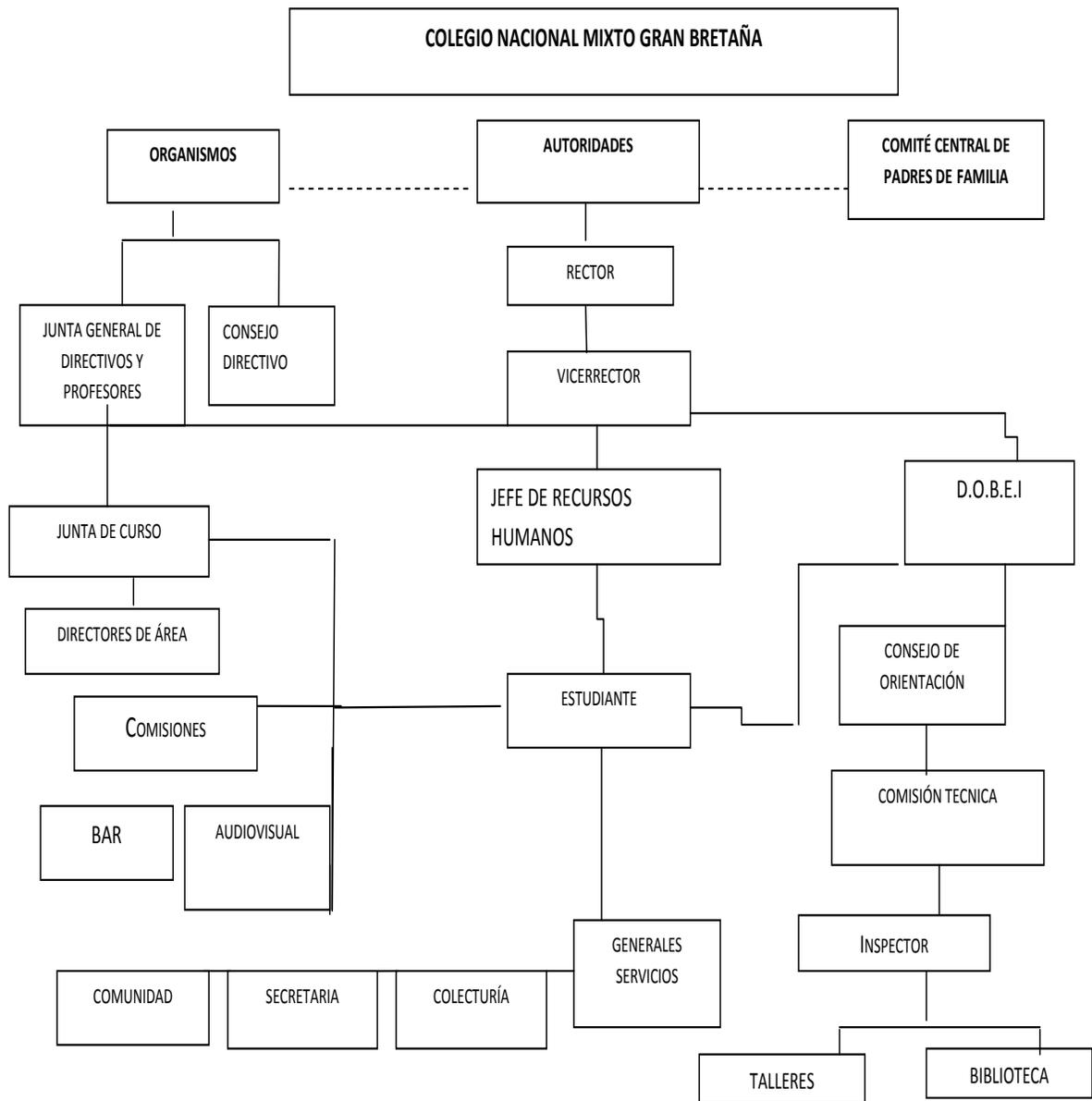
Dentro de sus políticas se establece la práctica de valores como a solidaridad, compañerismo, lealtad, respeto; en cuanto a la gestión considera importante la evaluación de procesos para la toma oportuna de decisiones. En cuanto a las estrategias, se evidencia totalmente la gestión de liderazgo al establecer estrategias

para fortalecer la gestión en forma eficiente, profesional, dentro de la gestión administrativa y académica.

Estrategias Institucionales: En las estrategias institucionales, se manifiesta también la gestión de liderazgo, en su afán de ejecutar planes en el ámbito educativo que involucra una gestión de liderazgo en la concienciación, de su medio al alumno, búsqueda de mejor metodologías para lograr el aprendizaje, en cuanto a valores, propone cultivar los valores básicos como: identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad, respeto, capacidad y creatividad, calidez afectiva y amor.

Los datos en los que se baso este apartado fueron tomados del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

4.1.2.1. Organigrama (A continuación en pág siguiente)



Fuente: PEI

Elaborado por Autoridades de la Institución.

4.1.2.2. Funciones por áreas y departamentos

La rectora afirma que se rige estrictamente al reglamento de la Ley de Educación, siendo esta una institución fiscal estatal. Entonces también se evidencia una gestión de liderazgo y valores, ya que cumplen y se atienen a la ley. Se procede a describir brevemente las áreas y departamentos que constan en el organigrama:

Las áreas que corresponden en línea jerárquica a las autoridades, están encargadas de la planificación, la organización, la ejecución, la dirección y el control de las actividades que se desarrollan en la institución, bajo las normas establecidas por el Ministerio de Educación, que es el organismo rector de la educación, y específicamente bajo parámetros muy definidos al ser una institución fiscal. Estas funciones se trasladan por áreas, ya que existen los responsables de cada una de ellas, los mismos que deben dar cuentas a su inmediato superior, sobre el manejo del departamento, los resultados, administración de recursos materiales, y en algunos casos financieros etc.

El Comité de Padres e Familia y los organismos funjen como miembros de staff, que no tienen una dependencia directa del colegio, pero trabajan directamente como apoyo en las actividades del colegio, para lograr los objetivos institucionales en conjunto.

Consta también en el organigrama, el departamento de Recursos Humanos, que se encarga de controlar el aspecto de capacitación, contratación, control de cumplimiento de horarios, labores, permisos, tramitación de vacaciones etc.

El DOBE, está encargado de trabajar con la bienestar estudiantil, en todos los aspectos con el que éste este relacionado, sea estos: atención psicológica, biblioteca, servicios generales como colecturía, es decir que el alumno tenga las facilidades necesarias, para que su convivencia y comodidad dentro de la institución sea confortable y fácil. En cuanto al área de orientación estudiantil, se encargará del desarrollo integral de los estudiantes, resolución de conflictos, rendimiento académico etc.

4.1.2.3. Clima escolar y convivencia con valores

Este documento lo están elaborando, ya que no cuentan aún con el mismo, para lo cual, se desarrolla el siguiente análisis en relación a los beneficios que obtendrían al tener un código de convivencia.

Beneficios que se logran con un código de convivencia:

Toda Institución Educativa requiere de un código de convivencia que fundamente el respeto entre todos sus miembros y la actividad educativa, pedagógica y académica de autoridades, maestros, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio, y asegura la correcta comunicación y el respeto, el y correcto uso de bienes y servicios que pertenecen a la institución y a sus miembros; éste es una guía, que permite desarrollar valores en cada uno de sus integrantes, como el respeto a los demás, a sus espacios, a las diferentes a las funciones de todos los miembros de la comunidad educativa, como son: horarios, competencias específicas, colaboración, sistemas y maneras de informar, y relacionarse con las diversas instancias y recursos de la institución.

Un código de convivencia, permite un mejor rendimiento y cumplimiento de cada uno de los actores institucionales; también se propiciará el respeto a los derechos y libertades individuales y grupales; reconocimiento y tolerancia ante la diversidad cultural, genero, edad, religión y creencias; el buen uso del lenguaje y la comunicación; es decir el contar con un código de convivencia, permite el fomento y practica de valores y es un instrumento que permite ejercer mejor la gestión de liderazgo.

En cuanto las dimensiones, se procede a describirlas, basados en la investigación realizada y en la observación, cuyos detalles se los obtuvo en base a estas fuentes primarias.

Dimensión pedagógica curricular: Hay mucha resistencia de los mismos profesores a involucrar nuevas metodologías de enseñanza, ya que no sienten que sus autoridades

y compañeros apoyan esta iniciativa; dan muy poca oportunidad a los estudiantes que opinen y se involucren, los convierten en seres pasivos del aprendizaje, convirtiéndose en un clima organizacional monótono y aburrido para el alumno en algunas ocasiones. Se aprecia solo a veces las capacidades del alumno a aportar cosas nuevas, no se reconocen las diferencias, en relación a los ritmos de aprendizaje de cada alumno, se estandariza la metodología; no existe un análisis de competencias, para saber si el alumno va a poder cursar en el grado que le corresponde, solo se promueve en relación a notas de las asignaturas, pero no de aptitudes.

En cuanto al clima en el aula, se evidencia, que hay una autoridad impuesta por el profesor a la cual el alumno se somete bajo altos niveles de obediencia, sin razonamiento previo, el alumno le teme al profesor, no se ha desarrollado niveles de confianza para conversar a tal punto que al profesor no le interesan los problemas personales del alumno, como se evidencia en la investigación.

Dimensión Organizativa: Las autoridades están muy pendientes de las directrices del ministerio de educación, ente rector de la educación, mas que en las necesidades propias del alumno, o el aprovechamiento de los mismos para la toma de decisiones; las autoridades tienen una comunicación buena con los padres de familia, y muy poca con los miembros externos de la comunidad; la planeación y la evaluación son ejecutados de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio, que esta trabajando en una mejora continua respecto a estos dos factores. Los temas que se tratan con frecuencia en el Consejo Técnico, son las reformas, y acuerdos emitidos igualmente por el ministerio, problemas fuera de lo común que surgen con actos de indisciplina de los alumnos; las decisiones que se toman, generalmente son aquellas que benefician a los directivos y docentes (por cumplimiento de reglamentos y ley), mas que los que beneficiarían a los alumnos y padres de familia.

En cuanto al clima organizacional, como se evidencia en la investigación, se advierte muy poca comunicación, las relaciones entre docentes y directivos son prácticamente solo en relación al trabajo, donde los docentes deben atenerse a lo estipulado a la ley a lo que sus directivos determinen aunque no estén de acuerdo con dichas decisiones, lo cual repercute también en el aula de clases, en la relación alumnos profesores. En

cuanto al liderazgo, la rectora hace inmensos esfuerzos por ejercerlos, reconoce que se necesita mayor capacitación para sus docentes y administrativos en muchos ámbitos, no solo técnicos, para mejorar el ambiente laboral, profesional etc, pero tiene limitaciones de la ley, cuando se determina la asignación de responsabilidades.

Los padres de familia como asociación, esta bastante involucrada, como lo evidencia el organigrama, para actividades culturales, sociales, faltando involucrarlos en talleres de apoyo a los alumnos y a otros padres de familia.

Dimensión Administrativa: Como se evidencia en la investigación, hay también resistencia por parte de los directivos a favorecer el proceso de enseñanza, ya que hay resistencia a que se implementen buenas técnicas de enseñanza, además existe en el ámbito administrativo de asistencia, muchas veces duplicidad de tareas, no se las define por departamento, las asistentes tienen muchos conflictos porque afirman en una conversación mantenida con ellas que se le pide lo mismo a varias, entonces sienten que pierden el tiempo, y luego se les pide otras tareas, en forma inmediata, sin tomar en cuenta que ya se les ha pedido que desarrollen ciertas actividades con anterioridad.

Dimensión Comunitaria: La relación en general con los padres de familia es buena, porque se los involucra, como se manifestó anteriormente en actividades culturales, sociales deportivas, que son importantes en el complemento de enseñanza del estudiante; pero falta que el colegio se involucre con instancias externas, como otros colegios, instituciones privadas etc, para conseguir recursos en el ámbito educativo, participar en actividades como deportivas, académicas, sociales etc, con otros pares, con miembros del barrio etc. Falta mayor involucramiento por parte de los docentes en relación con los problemas personales de los estudiantes, para conversar con sus padres al respecto y ver la manera de ayudar a los mismos.

4.1.3. Análisis FODA: En la siguiente matriz, se evidencian las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, está elaborada, en base al análisis de los documentos de gestión analizados en el presente proyecto, y la observación realizada en las diferentes visitas realizadas a la institución.

Matriz # 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Cumplen con los estamentos de la Ley de Educación, que los tiene muy claros, en relación a las funciones de los directivos y los organismos regentes.</p> <p>Cuenta con un organigrama integrador de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa.</p> <p>Cuenta con el Plan Estratégico, donde se plantea claramente objetivos, y estrategias, afianzados con un plan de acción.</p> <p>Se evidencia preocupación por cada miembro de la Comunidad educativa y el planteamiento de acciones en beneficio de los mismos, basados en valores morales y humanos, manifestados en su visión, misión, objetivos y políticas y estrategias, para ejercer la gestión de liderazgo.</p> <p>En su Visión, Misión, manifiestan una filosofía de servicio, de gestión de liderazgo, y una fuerte apego a la formación y practica de valores y principios; refleja una visión institucional prospectiva.</p> <p>Infraestructura ubicada estratégicamente.</p>	<p>Poca comunicación entre las diferentes áreas y departamentos.</p> <p>No existe formalmente un manual de funciones para departamentos de apoyo en el área administrativa, en el que se determinen las funciones de los directores de área, del consejo de orientación, de la Comisión técnico pedagógica, del departamento de audio visuales, de colecturía, de la secretaria, de servicios generales y de talleres y biblioteca, junta de curso, jefe de recursos humanos.</p> <p>No cuenta con un código de ética.</p> <p>Poca comunicación entre docentes, por ende las relaciones también necesitan mejorar.</p> <p>Desconocimiento del reglamento por parte de los docentes: Impuntualidad de docentes y alumnos.</p> <p>No existe de motivación de los alumnos para participar en diferentes eventos externos a la institución.</p> <p>Insuficiente relación con la comunidad.</p> <p>Bajo cumplimiento del reglamento interno por parte de los docentes.</p> <p>No existe imagen institucional a nivel externo.</p> <p>No hay actualización de metodologías de enseñanza y aprendizaje;</p> <p>No existe orientación vocacional para los alumnos.</p> <p>Apatia y desinterés en su labor, por parte de los docentes</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Instituciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas a la capacitación y mejoramiento docente en áreas en técnicas de Inter.-aprendizaje, evaluación, etc.</p> <p>Facilidad de transporte, lugar estratégico y central.</p> <p>Competitividad exige cada día, mejor formación de los estudiantes.</p> <p>Exigencia de titulación en cuarto nivel, para el sector educativo.</p>	<p>Poca comunicación entre padres, representantes e hijos.</p> <p>Contaminación ambiental por ruido y smog.</p> <p>Desintegración familiar.</p> <p>Lugares de Juegos electronicos de diversión cercanos con la institución</p> <p>Aumento de la delincuencia en el sector</p>

Fuente: Proyecto Educativo Institucional

Elaborado por: Martha Macías.

4.1.3.1. Análisis de Fortalezas y Debilidades

Análisis de fortalezas: Aquí se evidencia una gestión de liderazgo y valores, manifestada sobre todo en tener una predisposición al cambio, que es una característica nata de los líderes; visión institucional prospectiva, ya que saben que quieren y hacia donde van, que quieren lograr; lo que permite una adaptación a los entornos dinámicos de competitividad que rigen en la actualidad, o que lleva a identificar situaciones de mejoramiento, que implica una actitud filosófica de liderazgo positivo. Al ejercer un cumplimiento con los estamentos de la Ley de Educación, en relación a las funciones de los directivos y los organismos regente, implica que están dentro de los parámetros establecidos y que están cumpliendo con sus obligaciones legales, para mantener el orden dentro de la institución, lo que es necesario en una gestión de liderazgo y valores.

Al contar con un organigrama integrador de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, quiere decir que se ejerce un liderazgo por la amplia influencia y participación de los mismos; al tener un plan estratégico, con políticas ejecutables, sabes exactamente sus objetivos, entonces se establece un camino claro de lo que quieren conseguir, por ende sabes que estrategias ejecutar, para el logro de los mismos, situación que evidencia una gestión de liderazgo.

Su filosofía institucional, recoge integralmente la aplicación de la gestión de liderazgo y valores, al manifestar claramente su inclinación hacia trabajar en conjunto con cada miembro de la Comunidad educativa y el planteamiento de acciones en beneficio de los mismos, manifiesta una gestión de servicio, basados en valores morales y humanos, manifestados.

Análisis de las debilidades: Como se puede ver claramente, se ratifica una vez más el problema de falta de una correcta comunicación, evidenciado en el incumplimiento del reglamento, ya que por falta de una correcta comunicación, no se aplica la rigurosidad del caso; no existe una correcta relación con la comunidad, los estudiantes ponen poco interés en su aprendizaje, y no muestran motivación a participar en eventos externos,

es decir están solo centrados a cumplir lo mínimo indispensable que le exige el colegio, carecen de iniciativa al respecto, por lo tanto se manifiesta en este caso una falta de fortalecimiento por parte de los otros miembros de la institución, hacia llevarles carismáticamente a los estudiantes a generar un interés e iniciativas a ser entes pro activos, pues es ente caso.

El no contar formalmente con un manual de funciones, en las áreas mencionadas, genera también problemas en la comunicación y en las relaciones, en asumir responsabilidades, pero están trabajando ya en este aspecto; el no contar con un código de ética, lleva a que se de el irrespeto entre los miembros de la comunidad, a los recursos existentes, y desemboca en una falta de comunicación correcta y por ende lleva a las malas relaciones entre los diferentes estamentos de la institución; el desconocimiento del reglamento por parte de los docentes, indica que los sistemas de comunicación necesitan ser mejorados, para que haya una interacción positiva por conocer lo que pasa y a qué atenerse dentro de la institución, como por ejemplo las normas de puntualidad, asistencia, etc.

En la gestión también se evidencia el ámbito material y de infraestructura, como el tener aulas no funcionales, situación observada en las visitas al colegio, ya que, son sumamente amplias, y no están completamente ocupadas, no cuentan con una correcta acústica, pues la bulla del exterior ingresa y genera que los profesores tengan que gritar dentro de las mismas.

Se manifiesta también una franca apatía y desinterés en sus labores, por parte de los docentes, lo que conlleva el no reflejar una actitud positiva de interés a sus alumnos.

Así mismo, se refleja la necesidad de reforzamiento de la comunicación hacia el entorno, para promocionar los beneficios que ofrece a institución, para hacer también una correcta orientación a los alumnos, en cuanto a una orientación vocacional a los alumnos, formación en el ámbito de educación sexual etc.

4.1.3.2. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Como sabemos, son situaciones externas, que están fuera de control de la institución, pero sin embargo influyen positiva o negativamente en el correcto desenvolvimiento de las labores y por ende también de la gestión de liderazgo, ya que hay algunos factores como por ejemplo, el hecho de depender de un presupuesto estatal, limita muchas acciones de liderazgo que se pueden emprender en la institución; y el pertenecer al sector fiscal público, impiden generar autogestión, que es una manifestación y acción de liderazgo.

Entre las **oportunidades**, como se manifiesta, están las Instituciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas a la capacitación y mejoramiento docente en las diversas áreas en técnicas de Interaprendizaje, evaluación, etc., entre ellas las diferentes universidades que ofrecen una formación superior, de esta manera se consigue tener mejores profesores con calidad en el proceso en beneficio de los estudiantes.

El sector de las Casas, es un sitio estratégico con facilidad de transporte, lo que es positivo, ya que los estudiantes pueden llegar fácilmente a la institución, y por ende es más difícil que se dé una deserción escolar por falta de medios de transporte.

Haciendo un **análisis de las amenazas**, se evidencia que la falta de comunicación entre padres, representantes e hijos, es un factor negativo, ya que se genera violencia familiar, desintegración, falta de información, lo que hace que los jóvenes no cuenten con un apoyo familiar que los lleva a una inestabilidad emocional y psicológica, y por ende repercute en su comportamiento y en su rendimiento, además, lleva a que los chicos sientan vacíos emocionales que los induce a optar por buscar compensaciones sean estas el alcohol, los juegos etc.

La contaminación ambiental por ruido y smog, hace que los niños se ausenten del colegio en ciertas épocas, porque se mantienen enfermos con malestares virales; en relación a la existencia de la delincuencia, hace que los jóvenes sean asaltados

continuamente, lo que genera preocupación en las autoridades, ya que se sienten responsables y sin poder actuar efectivamente.

El estar expuesto y dependiente de la asignación de recursos por parte del Ministerio de educación, hace que la institución no pueda auto gestionar recursos, por ende quita capacidad de autogeneración, de competitividad, de mejoramiento en todos los ámbitos, entre ello, el material, educacional, capacitación etc.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

A continuación se presentan los resultados recogidos, como producto de la investigación realizada en base a fuentes primarias, como encuestas y entrevistas, en el Centro Educativo Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, que se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en el sector urbano; es un colegio Fiscal, mixto.

4.2.1. De la entrevista a los directivos

Se procede a sintetizar la información obtenida:

El 67% de los encuestados considera que la comunicación es una transmisión de ideas, mientras que el 33% considera a la comunicación es una herramienta para relacionarse.

La totalidad de los entrevistados dice que el Centro Educativo realiza lo que la ley le establece en cuando a la determinación de cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Respecto a su acatación frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, la totalidad contesto que se regirían a la ley.

El 67% de las personas a las que se les realizó la *entrevista* consideran que un líder educativo debe ser democrático, mientras que el 33% consideran que un líder debe ser orientador.

En relación al tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, el 67% considera que es democrático y el resto opinan que es autocrático.

Respecto a los valores institucionales que busca desarrollar en centro educativo, sus directivos consideran que son el respeto y la responsabilidad.

Al preguntarles sobre los valores que predominan en los profesores y alumnos, responden que para el profesor es la responsabilidad, y para los alumnos es el respeto.

Y respecto a la última pregunta sobre los antivalores que pueden existir en la institución, definitivamente consideran que no existe ningún de éstos que estén inmersos en el Colegio.

4.2.2. De la encuesta a directivos (gestores educativos)

1) ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

Tabla 6: Organización de los equipos de trabajo

Forma de organización de equipos	f	%
a) El Rector organiza tareas en una reunión general cada: trimestre		
b) Coordinadores de área		
c) Por grupos de trabajos		
d) Trabajan individualmente		
e) Otros (Consejo Directivo)	3	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Se evidencia que el total de los directivos están claros que su organización es a través del Consejo Directivo.

2) Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

Tabla 7: Factor para medir tamaño de la institución

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Institución	f	%
a. El número de miembros en la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	100
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros (especifique)		

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías, maestrante.

El total de los encuestados, están de acuerdo que para medir el tamaño de la organización, se toma en cuenta los resultados obtenidos en la Institución.

3) Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos:

Tabla 8: Tareas escritas en manuales

Están escrito en el manual?	f	%
SI	3	100%
NO		

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Las tareas de los miembros de la institución si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, esta claro para la totalidad de los encuestados.

4) El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:

Tabla 9: Quién lidera la toma de decisiones

Quién lidera?	f	%
a. Director		
b. Rector	3	100
c. Consejo Directivo		

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Todos los encuestados considera que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector.

5) 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.

Tabla 10: Delegación de toma de decisiones para soluciones oportunas

Delega?	f	%
SI	0	67
NO	2	
No responde	1	33

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

La mayoría considera que no se delega la resolución de conflictos para promover soluciones pertinentes y oportunas, y mientras que el 33% prefiere no contestar, ni manifestarse al respecto, lo que manifiesta que no lo hacen talves por temos, pero están de acuerdo de que no se delega, pudiendo vera una contraridad, de sus miembros respecto a esta gestión.

6) Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

Tabla 11: Nivel de liderazgo directivo

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE f / %	A VECES f / %	NUNCA f / %
a	Excelencia académica.	2 / 67%	1 / 33%	0
b	Desarrollo profesional de los docentes.	3 / 100%	0	0
c	La capacitación continúa de los docentes.	0	3 / 100%	0
d	Trabajo en equipo.	3 / 100%	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	3 / 100%	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	0	3 / 100%	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	3 / 100%	0

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Respecto a que si su administración y liderazgo del centro educativo promueve, los directivos consideran, y se han manifestado de la siguiente manera: La totalidad de los encuestados, consideran que: siempre se da un desarrollo profesional a los docentes; existe trabajo en equipo; se viven los valores institucionales y personales; así mismo el 100% de los directivos consideran que solo a veces hay capacitación profesional a los docentes; que se permite la participación de los padres de familia en las actividades programadas; se delega a veces autoridad a los grupos de decisión; mientras que una minoría considera que a veces hay excelencia académica, y la mayoría con el 66% considera que si existe siempre excelencia académica.

7) Considera que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución: orden se promueve siempre; a veces; nunca.

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

Cuadro 12: Desempeño Directivo

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE f / %	A VECES f/ %	NUNCA f/%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	3 / 100%	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	3 /100%	0
C	La mejora de los mecanismos de control.	3 /100%	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3/ 100%	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

El 100% de los encuestados, es decir la totalidad respondieron que para mejorar el desempeño siempre se promueve es el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar así como la existencia de ambientes cordiales de trabajo y la mejora de los mecanismos de control, solo uno de los directivos manifestó que a veces promueve la disminución de estudiantes por aula.

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

Tabla 13: Participación del equipo en la gestión

	ORGANO EXISTENTES	SIEMPRE f/%	A VECES f/%	NUNCA f/%
A	De dirección (director), consejo escolar, consejo académico, etc.	1 /33%	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1 /33%	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador)	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente)	1 /33%	0	0
e	Y otros ¿Cuáles?	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Se puede evidenciar a través de las respuestas obtenidas, que los órganos que se encuentran en la institución son de dirección, de gestión y técnica, correspondiendo a un 33% a cada una respectivamente.

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

Tabla 14: Gestión y funciones directivas

	ENCARGADO DE:	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3 / 100%	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3 / 100%	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3 / 100%	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3 / 100%	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Los encuestados respondieron que el quipo educativo o didáctico está encargado al 100% de las siguientes actividades, pero está concentrado este grupo en los directivos, es decir esta concentrado o monopolizado en los directivos esta gestión.

8) Responder en términos de sí o no.

Tabla 15: Responsabilidades de departamento didáctico

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	SI f/%	NO f/%
a) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3 / 100%	0
b) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3 / 100%	0
c) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3 / 100%	0
d) Mantener actualizada la metodología.	3 / 100%	0
e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3 / 100%	0
f) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje.	3 / 100%	0
g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3 / 100%	0
h) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3 / 100%	0
i) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3 / 100%	0
j) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3 / 100%	0
k) Los departamentos didácticos mantienen actualizadas la metodología.	0	3 / 100%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías, maestrante.

La totalidad de los directivos respondieron que los departamentos si organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia; al igual de que formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; que los departamentos elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; que los departamentos si mantienen actualizada la metodología; que los departamentos si promueven la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; que los departamentos si colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje; que los departamentos si elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; es decir están claros en este aspecto de los roles que desempeñan y las actividades que les corresponde a cada departamentao académico. Asi también los directivos consideran que los departamentos si formulan propuestas al equipo directivo; que los departamentos si

elaboran la programación didáctica de las asignaturas; que no a la pregunta acerca de si los departamentos didácticos mantienen actualizadas la metodología.

Tabla 16: Impacto de la gestión pedagógica

	SI f / %	NO f / %	NO CONTESTA f / %
9).La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico		2 / 67%	1 / 33%

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Una minoría del 33% los directivos encuestados dejó vacía la encuesta y la mayoría respondió que la gestión pedagógica no fomentaba la producción de diagnósticos y de soluciones propias a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico, lo que significa que no se aplica esta gestión en la institución.

10) En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Tabla 17: Proyectos que se realizan o no en la institución

	Se lo realice f/%	No se lo realice f/%
a) Un reingeniería de procesos.	0	3 /100%
b) Plan estratégico.	3 /100%	0
c) Plan operativo anual.	3 /100%	0
d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3 /100%	0

Fuente: Encuesta directa a directivos.

Elaborado por: Martha Macías.

Todos respondieron que la institución no ha realizado reingeniería de procesos; pero todos responden que la institución realiza planes estratégicos; Así mismo la totalidad respondió afirmativamente que la institución educativa si realiza un plan operativo anual; y realiza proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes.

4.2.3. De la encuesta a los docentes (49)

Tabla 18: Encuesta a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE f / %	A VECES f / %	NUNCA f / %	VACIO f / %
1. El rol del docente líder, se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	2 / 4,5%	36 / 73,5%	10 / 20%	1 / 2%
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.	2 / 4,5%	42 / 85,7%	2 / 4,5%	3 / 6%
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.	15 / 30,6%	32 / 65%	1 / 2%	1 / 2%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docente- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	16 / 32,6%	30 / 61%	3 / 6%	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	6 / 12%	40 / 81,6%	3 / 6%	0
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de Metodologías de enseñanza aprendizaje.	1 / 2%	44	3 / 6%	1 / 2%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	7 / 14%	42 / 85,7%	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1 / 2%	42 / 85,7%	6 / 12%	0
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2 / 4,5%	44 / 90%	3 / 6%	0
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	48 / 98%	1 / 2%	0
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1 / 2%	48 / 98%	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	1 / 2%	48 / 98%	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	0	49 / 100%	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área Administrativa financiera.	1 / 2%	48 / 98%	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	1 / 2%	46 / 94%	2 / 4,5%	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10 / 20%	39 / 79,5%	0	0

Fuente: Encuesta a los maestros de la Institución.

Elaborado por: Martha Macías.

Pregunta 1: En cuanto al rol del docente líder, se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; La mayoría,

considera “A veces” que el rol del docente líder se define como, una persona que posee la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes”.

Pregunta 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; La mayoría con un 86% considera que “A veces”, esta premisa se cumple.

Pregunta 3: La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 65 % considera que “A veces” y un 30% considera que “Siempre”, evidenciándose que es importante esta premisa para estos miembros.

Pregunta 4: Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docente-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; La mayoría considera que “A veces” se aplica y unam inoria dell 31% considera que “Siempre”, es entonces importante considerar a todos en esta gestión.

Pregunta 5: Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; La mayoría o sea el 82% considera que “A veces” se presenta esa resistencia por parte de los padres de familia.

Pregunta 6: Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de Metodologías de enseñanza – aprendizaje; Casi la totalidad, considera que “A veces” se requiere el trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje, ya que como se expreso en el FODA, como debilidad, no se contaba con el apoyo necesario para implementar nuevas metodologías, ni por parte de los directivos, ni de los compañeros.

Pregunta 7: En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante; Considerando que solo a veces la mayoría de ellos con el 86% , situación que es preocupante ya que los valores deben ser el eje y la base principal en la educación.

Pregunta 8: Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza; La yoria considera que “A veces” hay resistencia a aceptar el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza.

Pregunta 9: Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros; Casi la totalidad en un 90% considera que “A veces” se siente poco integrado en el colegio y entre sus compañeros, lo que genera un bajo clima laboral agradabe.

Pregunta 10: Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; el 98%, considera que “A veces” está en desacuerdo continuo en las relaciones con la directora del centro, lo que indica que el liderazgo no es fuerte en la institucion.

Pregunta 11: Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 98% admira “a veces el liderazgo de la gestión de las autoridades educativas, lo que corrobora la aceveracion anterior.

Pregunta 12: Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo; el 98% considera que “A veces”: se sienten comprometidos con las decisiones de la rectora, es decir no hay un verdadero compromiso con la gestión directiva.

Pregunta 13: Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; el 100% consideran que “A veces” los directivos mantienen liderazgo en la gestión académica, lo que es preocupante, porque no se sienten identificados con un verdadero liderazgo directivo.

Pregunta 14: Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área Administrativa financiera; el 98% consideran que “A veces”; los directivos mantienen liderazgo en la gestión administrativa y financiera, es decir la gestión administrativa carece prácticamente de liderazgo, lo que da cava a una baja calidad en el servicio hacia los docentes, estudiantes y padres de familia.

Pregunta 15: Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; el 94% considera que “A veces”; se dan actividades de integración con la comunidad educativa, lo que evidencia que hay poca actividad y relación con la comunidad educativa y con su entorno.

Pregunta 16: Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. El 79,5% considera que “A veces” los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo que denota una falta de concienciación absoluta de la importancia de los valores como eje esencial en el ámbito educativo.

4.2.4. De la encuesta a estudiantes

Tabla #19: Actitud de liderazgo de las autoridades

DECLARACIONES	Completo acuerdo f / %	De acuerdo f / %	En desacuerdo f / %	No contesta f / %
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12 / 10%	80 / 67%	28 / 23%	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	30 / 25%	60 / 50%	30 / 25%	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	34 / 28%	70 / 58%	15 / 12,5%	1 / 0,8%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	75 / 62,5%	35 / 29%	10 / 8%	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	85 / 71%	15 / 12,5%	20 / 16,5%	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10 / 8%	15 / 12,5%	95 / 79%	0

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10 / 8%	20 / 16,5%	90 / 75%	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15 / 12,5%	25 / 21%	80 / 67%	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	98 / 82%	12 / 10%	10 / 8%	0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	40 / 33%	75 / 62,5%	5 / 4,5%	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	85 / 71%	25 / 21%	9	1 / 0,8%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	85 / 71%	20 / 16,5%	10 / 8%	5 / 4%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades Educativas	15 / 13 %	20 / 17%	84 / 70%	1 / 0,8%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	50 / 42%	50 / 42%	20 / 16%	0

Fuente: Encuesta realizada a los alumnos.

Elaborado por: Martha Macías.

Pregunta 1: El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes?: De acuerdo con las encuestas realizadas se puede establecer que un 67% de los alumnos están de acuerdo con que el Rector de la toma en cuenta sus opiniones y de los docentes de la institución, mientras que el 23% está en desacuerdo con esta afirmación, lo que significa que hace falta mayor consideración por parte de sus directivos a la participación de sus miembros con sus opiniones.

Pregunta 2: Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; el 50% está de acuerdo con esta afirmación, mientras el 25% está completamente de acuerdo y otro 25% en desacuerdo, entonces hace falta escuchar mas dentro de la institución.

Pregunta 3: El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; un 58% respondieron que están de acuerdo con el hecho y una minoría del 28% está completamente de acuerdo, lo cual evidencia que hace falta reforzar el liderazgo en este aspecto.

Pregunta 4: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; el 62,5%, manifiestan estar completamente de acuerdo, de que en la institución rara vez se generan nuevas ideas en las clases, mientras que el 29% está en desacuerdo con lo manifestado, lo que quiere decir que no se fomentan nuevas ideas en este proceso.

Pregunta 5: En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo; el 70% está de acuerdo con esta afirmación, es decir falta dinamismo, motivación a los estudiantes.

Pregunta 6: Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; el 79% de los alumnos encuestados, están en desacuerdo con lo afirmado, es decir aacevera o confirma lo anteriormente dicho.

Pregunta 7: El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; un 75% de los alumnos que respondieron la encuesta dicen estar en desacuerdo en esta aseveración, se insite entonces en la falta de preocupación y motivación al estudiante por parte del docente.

Pregunta 8: Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el 67% están en desacuerdo con que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, solo un 20% está de acuerdo, lo que lleva a pensar en desarrollar algún sistema que enfatice en la innovación, para generar calidad educativa.

Pregunta 9: Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 82% de estos está completamente de acuerdo con que los docentes no se interesan en sus problemas, entonces se refleja una apatía del docente hacia el alumnado.

Pregunta 10: En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 62,5% de estos están de acuerdo con que dentro de las aulas de clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, mientras el 33% están

completamente de acuerdo por lo que hace falta fomentar la equidad en el trato al estudiante.

Pregunta 11: Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase; el 71% de los encuestados están completamente de acuerdo en que dentro de la clase, es el profesor quien decide lo que se hace, y un 20% están de acuerdo; se debe cambiar a una metodología participativa, y no pasiva del estudiante.

Pregunta 12: Se realizan trabajos en grupo, con instrucciones claras y participación del docente; el 71% están completamente de acuerdo que se realizan trabajos en equipo, y el 16% está en desacuerdo en dicha aseveración, lo que hace falta integrar al docente en esta técnica actual de trabajo.

Pregunta 13: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; el 70% manifestaron estar en desacuerdo con que los docentes se sientan comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas, nuevamente se manifiesta esta falta de compromiso del docente a la institución y sus directivos.

Pregunta 14: La ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 42% de los alumnos encuestados están completamente de acuerdo, y de acuerdo respectivamente, mientras que el 16% esta en desacuerdo, es decir no hay un fomento de valores ni de ejemplo como complemento a la educación impartida.

4.2.5. De los padres de familia

Tabla 20: Gestión de liderazgo de las autoridades a los padres de familia

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No Contesta
1. El Director inspira su confianza en la institución.	75 / 81,5%	17 / 18,5%	0	0
2. El Directos asume responsabilidad en situaciones difíciles.	0	92 / 100%	0	0
3. El Director y los maestros le informan sobre la situación de sus hijos en el colegio.		90 /98%	2	
4. La Dirección actúa con justicia en la institución Educativa.	5	75 /81,5%	12	

5. La Dirección pide su opinión en las actividades de la institución.	0	55 / 60%	37 / 40%	0
6. La relación de la dirección con los padres de familia, es buena.	0	92 / 100%	0	0
7. La comunicación de la dirección con los padres de familia, es abierta.	0	40 / 43,5%	52 / 56,6%	0
8. La Dirección y los maestros toman en cuenta las opiniones de los padres de familia.	0	80 / 87%	12 / 13%	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	30 / 35%	62 / 65%	0	0
10. El Director asume y comparte responsabilidades con los miembros de la Directiva de padres de familia.	0	92 / 100%	0	0
11. Considera que los maestros y la dirección toman la responsabilidad sobre sus actuaciones respecto a sus hijos e institución.	0	10 / 11%	82 / 89%	0
12. La dirección se preocupa cuando nota algún cambio en el comportamiento de sus hijos.	0	90 / 98%	2 / 2%	0
13. La dirección, delega en los padres de familia, ciertas responsabilidades de las actividades de la institución.	0	92 / 100%		0
14. La dirección reconoce la labor de los padres de familia.	0	59 64%	33 / 36%	0

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia.

Elaborado por: Martha Macías.

Pregunta 1: El Director inspira su confianza en la institución; un 81,5% de los padres de familia encuestados, manifiestan estar completamente de acuerdo en que el Director inspira confianza y un 18,5% respondió que está de acuerdo, los padres valoran mas eltrabajo de los directivos.

Pregunta 2: El Director asume responsabilidad en situaciones difíciles. el 100% de los padres a los cuales se les realizo la encuesta están de acuerdo de que el Director asume la responsabilidad de las situaciones difíciles, entonces hay una aplicación de liderazgo en este aspecto desde la perspectiva de los padres.

Pregunta 3: El Director y los maestros le informan sobre la situación de sus hijos en el colegio; el 98% de los padres manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, es decir hay una buena comunicación de maestros y directivos hacia los padres

Pregunta 4: La Dirección actúa con justicia en la institución Educativa; el 81,5% de los padres encuestados están de acuerdo con el hecho de que la dirección actúa con justicia, lo que es positivo como institución y es un respaldo para sus miembros.

Pregunta 5: La Dirección pide su opinión en las actividades de la institución; el 60% corresponde a aquellos padres que se encuentran de acuerdo en cuanto a si la dirección pide su opinión en las actividades, y el 40%, está en desacuerdo con esta afirmación.

Pregunta 6: La relación de la dirección con los padres de familia, es buena; el 100% de los padres encuestados respondieron estar de acuerdo en cuanto a la buena relación que tienen con la dirección.

Pregunta 7: La comunicación de la dirección con los padres de familia, es abierta; un 56,5% de padres de familia están en desacuerdo en cuanto a si la comunicación entre ellos y la dirección es abierta y un 43,5% se encuentran de acuerdo con este aspecto.

Pregunta 8: La Dirección y los maestros toman en cuenta las opiniones de los padres de familia; un 87% de padres están de acuerdo con que la dirección y los maestros toman en cuenta sus opiniones.

Pregunta 9: Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; el 35% de los padres están completamente de acuerdo con esta afirmación, y un 65% de ellos están de acuerdo.

Pregunta 10: El Director asume y comparte responsabilidades con los miembros de la Directiva de padres de familia; el 100% de los padres encuestados está de acuerdo con que los directivos comparten responsabilidades con la directiva de padres de familia.

Pregunta 11: Considera que los maestros y la dirección toman la responsabilidad sobre sus actuaciones respecto a sus hijos e institución; el 89% considera que que los maestros y la dirección toman la responsabilidad sobre sus actuaciones respecto a sus hijos e institución, lo que confirma la preocupación de la institución hacia los padres de familia.

Pregunta 12: La dirección se preocupa cuando nota algún cambio en el comportamiento de sus hijos; el 98% está de acuerdo con esta afirmación.

Pregunta 13: La dirección, delega en los padres de familia, ciertas responsabilidades de las actividades de la institución; un 100% de padres respondieron que si les son delegadas responsabilidades sobre las actividades de la institución por parte de la dirección.

Pregunta 14: La dirección reconoce la labor de los padres de familia; el 64% de padres manifestó estar de acuerdo con que la dirección reconoce la labor de los padres y un 36% está en desacuerdo, es decir hay que socializar mejor esta gestión para mejorar la percepción de los padres al respecto.

Perfil de los padres de familia

Género: 80% femenino; 20% masculino; Edad: 45% entre los 30-35 años; 65% entre los 36 y 45 años; Ocupación: El 62% al servicio doméstico; un 15% amas de casa, y 13% se dedican a la construcción y el 10% a la enseñanza; Formación: 60% tiene formación secundaria, no culminada; el 30% no ha recibido ninguna formación y un 10% educación primaria; Número de hijos en la institución: el 60% tiene un solo hijo; el 25% tiene 2 hijos; y el 15% tiene 3 hijos en el colegio.

4.2.6. Matriz de Problemas

Luego de haber realizado la investigación sobre centro educativo Colegio Fiscal Mixto “Gran Bretaña”, tanto de fuentes primarias, como secundarias, se concluye que la matriz de problemas estaría conformada de la siguiente manera:

Matriz # 2: Matriz de Problemas

PROBLEMAS	CAUSAS	EFECTOS
1.- Desconocimiento total o parcial del reglamento interno, por parte de sus miembros.	Falta de correctos canales de comunicación	Bajo cumplimiento del reglamento interno por parte de los docentes.
2.- No hay una valoración a la labor de liderazgo de los maestros.	Falta de comunicación.	Falta de compromiso de los profesores con la labor de las autoridades. Resistencia a aceptar ideas innovadoras.
3.- No están claras las reglas de juego, en cuanto a las funciones de los departamentos de apoyo en el área administrativa.	Falta de comunicación y coordinación entre las diferentes áreas y departamentos	Mala o escasa relación entre departamentos y áreas. Duplicidad de tareas Existe fricciones entre sus miembros
4.- Para los profesores no es relevante impartir valores como un sistema transversal de enseñanza.	No cuenta con un código de ética.	A los alumnos no observan la práctica de valores ni se les imparte transversalmente valores.
5.- No hay reconocimiento continuo a la labor de liderazgo directivo	No se realizan actividades de integración. Falta valorar más el trabajo del profesor.	Falta de comunicación entre docentes. No existe compromiso y apoyo de los

	Mala comunicación	profesores a las labores directivas. Despreocupación por parte del profesor hacia los problemas del alumno.
6.- Resistencia de los directivos y compañeros a aceptar nuevas formas de enseñanza.	No hay interés en capacitar en metodologías innovadoras en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	No se llevan ideas nuevas a clase, en la metodología de enseñanza. El profesor indica que es lo que se debe hacer en el aula, se genera una rutina, sin aporte.
7.- La gestión pedagógica no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico.	No existe vinculación con la comunidad. Falta de compromiso de los alumnos con las actividades que organiza el centro educativo	La imagen del colegio no es reconocida externamente.
8.- Los maestros no se sienten integrados entre sus compañeros	Clima laboral, desfavorable para una mejor integración. Falta de motivación al personal.	No hay compromiso por parte del personal.
9.- No hay orientación vocacional a los alumnos	No hay mucha preocupación por parte de los maestros, hacia los problemas de los alumnos, entre ellos su orientación vocacional Inercia creada, por el profesor, porque en el aula, se hace solo lo que decide el docente.	Los alumnos no saben qué carrera seguir cuando salen del colegio, o siguen carreras equivocadas. No salen suficientemente preparados en las áreas que corresponde, por su orientación vocacional.
10.- Los estudiantes sienten que no se escuchan sus inquietudes	Desinterés de los maestros por los problemas de los alumnos	Falta de compromiso de los alumnos con la institución.
11.- Los maestros consideran que no es importante impartir valores como eje principal del proceso de enseñanza.	Poca concienciación en los docentes sobre la importancia de los valores en la educación.	Los alumnos no sienten que sus maestros tomen en cuenta su realidad para impartir valores.

Fuente: Instrumentos de diagnóstico.

Elaborado por: Martha Macías.

5. DISCUSIÓN

La educación, se ha convertido en un eje vital dentro del contexto del plan de gobierno basado en el “Buen Vivir”, con el afán de mejorar su calidad, tanto en los procesos como en la gestión de liderazgo, en cada una de las instituciones educativas del país, considerando todos sus niveles, es decir inicial, básica, media y superior, para que cada niño, niña, joven, adolescente, adulto, de nuestro país, ejerza su derecho de tener acceso a calidad, que le llevara a ser un ser competitivo, desde el punto de vista de productividad, eficiencia, eficacia, y sobre todo a disfrutar de un mejoramiento en la calidad de vida digna de cada ciudadano en el ámbito técnico, profesional y humano.

Este apartado es de suma importancia dentro del contexto de desarrollo de esta tesis, ya que, se evidencia a través de las investigaciones realizadas, las áreas donde existen falencias o áreas de mejoramiento, y sirven de base para realizar una propuesta, que lleven a conseguir los objetivos planteados, para una mejor calidad de educación, y por ende de vida.

A continuación se procede a realizar un análisis de los principales datos obtenidos, y sintetizados del diagnóstico realizado, enfatizando la matriz de problemas, y a contrastar con los objetivos del proyecto, y analizados bajo el sustento del marco teórico, los datos obtenidos en la investigación, los datos obtenidos en los documentos de diagnóstico y la experiencia vivida durante todo el proceso en las visitas realizadas, y conversaciones informales mantenidas con los miembros de la comunidad educativa, y en las observaciones realizadas en la misma.

Se realiza el contraste de los objetivos planteados en la propuesta, con lo realizado en el proyecto. Se procede a realizar un diagnóstico del nivel gestión de liderazgo y valores dentro de la institución, a través de la aplicación de una investigación basada en fuentes primarias, como son la entrevista a los directivos y las encuestas realizadas a toda la comunidad educativa, y se acudió también a fuentes secundarias, como son los instrumentos de diagnóstico como son el PEI, Plan estratégico, POA etc.

Iniciando con el diagnóstico, y tomando en cuenta que es un proceso, que se realiza en un lugar determinado, en este caso en el Colegio Fiscal “Gran Bretaña”, donde se describe la situación en la que se encuentra, a partir de los documentos de diagnóstico, y en la investigación realizada in situ, con el objetivo de saber en qué situación se encuentra la institución, para poder plantear una propuesta de mejora en dichas áreas donde se encuentran los problemas. A través de este diagnóstico se describe y analiza cada situación encontrada, para proponer a sus autoridades, acciones de intervención, que deberá incluir el seguimiento respectivo en su ejecución, para lograr realmente una transformación, que llevará a un efectivo liderazgo y mejoramiento en la gestión.

Al plantear en análisis de la gestión de liderazgo, se refiere a ver qué actividades se llevan a cabo para lograr los objetivos institucionales en beneficio de la comunidad educativa, con una correcta gestión de liderazgo que se logra con la práctica de valores personales y profesionales

Aplicando los conceptos mencionados en el marco teórico, en relación al tema que nos compete, que es la “Gestión de Liderazgo y Valores”, se puede interpretar que los directivos de la institución, deben analizar a los miembros, sobre los que tienen responsabilidad, para poder tener un diagnóstico y visualizar y ejecutar acciones que generen soluciones, partiendo de las herramientas como los documentos de diagnóstico y la investigación basada en fuentes primarias.

En términos operativos, lo expresado sugieren organizar al colegio “Gran Bretaña” tanto el área académica, como administrativa y de relaciones externas, dentro del ámbito de “gestión de liderazgo y valores”, con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad. En este contexto, la calidad del personal del colegio ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los maestros y están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en la institución. Esta aseveración se la realiza, en base a los datos obtenidos, cuyo análisis se procede a realizar:

Analizando las estadísticas obtenidas, los datos emanados por los documentos de diagnóstico y tomando en cuenta la matriz de problemas, se evidencia que al respecto, un 100% considera que existe una correcta planificación en el centro, los objetivos no son definidos participativamente, con su miembros, se otorga esta facultad, prácticamente a sus directivos, ya que se rigen estrictamente al cumplimiento de la ley, en cuanto a funciones, actividades, responsabilidades etc. Por ser una entidad fiscal, y esto se conoció, al conversar con la rectora, quien en todo momento manifestó que se regían a lo determinado en la ley de educación, que los rige como institución fiscal, sin darles mucha flexibilidad a implementar nuevos sistemas o tomar decisiones que irían en beneficio de los estudiantes, como por ejemplo la ley no les permite que se realice autogestión para conseguir recursos para el mejoramiento de biblioteca, o de capacitación, ya que hay un presupuesto asignado, que deben respetarlo y ejecutarlo de acuerdo a lo establecido en la ley.

En cuanto al **liderazgo**, en sí los directivos en un 67% consideran que se aplica un liderazgo democrático y un 33% considera que es un liderazgo autocrático; en este caso hay que tomar en cuenta que son 3 los directivos, y al analizar los resultados se evidencia que una parte hay que no se siente integrada en las decisiones y considera que no se le toma en cuenta sus opiniones, es decir falta liderazgo, ya que al existir éste sería integrativo, que es importante para tomar decisiones en beneficio de la comunidad educativa.

Otro dato importante que se evidenció es que el 98% de los docentes están conscientes que son controlados y se ven limitados de realizar un trabajo en equipo, por lo tanto están en continuos desacuerdos con la rectora; en cuanto a la vivencia, se puede decir que hubo mucha resistencia por parte de los docentes a colaborar con la investigación, ya que temían que se tomen represalias por sus contestaciones, y una vez que se les explicó que eran totalmente anónimas, proceden a apoyar en el proceso. Esto también se lo pudo evidenciar en las varias visitas realizadas a la institución, donde se observó que cada persona trabajaba sola, no había agrupamiento, ni reunión ni social, ni laboral, cada uno realizaba sus tareas, independientemente.

El 98%, considera que solo a veces se ejerce un liderazgo en el ámbito administrativo y financiero; el 70% de docentes no están comprometidos con la gestión de liderazgo de la rectora, lo cual para cualquier institución es un limitante en su desarrollo y progreso, además que genera conflictos internos entre el personal.

En cuanto a la **comunicación**, se puede acotar que es la mayor causa de problemas en la institución, y se evidencia en las siguientes estadísticas:

El 73% de los docentes consideran que solo a veces pueden cuestionar lo establecido; el 90% de los docentes se sienten poco integrados en su ambiente laboral, con un bajo clima laboral, generado en la falta de comunicación; el 67% de estudiantes, considera que solo a veces se toman en cuenta sus opiniones, mientras el 33% considera que no se las toma en cuenta; el 82% de los estudiantes consideran que sus maestros no se interesan por sus problemas; en el documento del Plan estratégico y el POA, determinaba que una de sus debilidades es la falta de comunicación y falta de una buena relación entre departamentos y áreas; todo esto genera problemas como la falta de compromiso de docentes, personal, alumnos, con las actividades y gestión de las autoridades en un 70%, consideran que no son escuchados; además se dan situaciones de falta de integración de los docentes entre compañeros, apenas un 33%, se siente bien con el entorno laboral de compañerismo.

Se observo, que existe mucha distancia al poder, ya que en el trato cotidiano, el vicerrector le llama a la rectora como Señora Rectora, se evidencia una falta de confianza, camaradería, y en conversación mantenida con la rectora indicaba que el problema es que si se les da mucha confianza, suelen abusar de la misma, cometiendo de esta manera el error común en los directivos, de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de toma de decisiones equivocadas, al no tomar en cuenta la mayor y mejor herramienta de gestión de liderazgo.

Tomando en cuenta el marco teórico y haciendo referencia a la **Gestión Educativa**, y sabiendo que rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales, en este caso los administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia, sobre lo cual se registran las siguientes estadísticas y datos de la institución: el 100% de los directivos no delegan la resolución de conflictos; en cuanto a la programación de materias, se delega 100% al profesor, en este caso también debería intervenir las autoridades por áreas, para una mejor coordinación en el en el desarrollo del currículo, y entre los diferentes departamentos, ya que deben plantearse algunas actividades comunes, entonces es indispensable en la planificación, hacerlo en equipo; el 67% de los mismos directivos consideran que no tienen vinculación con la comunidad, acotando que el 33% no respondió; entonces se podría interpretar que el 100% asume que hay una desvinculación con la comunidad. Es decir no se da una vinculación comunitaria en forma efectiva.

De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación realizada en el colegio, se obtiene, que el 100% de los encuestados, manifiesta que no tienen una relación directa con la comunidad, ni se atienden a las demandas de la diversidad y capacidades del entorno geográficos, por lo tanto la gestión educativa, también está incompleta, ya que esto permite un mejor relacionamiento y el establecimiento de estrategias de acuerdo a la realidad, y permite a los educandos, maestros y autoridades relacionarse mejor con su entorno, de donde podrán generar y aprender nuevos conocimientos, enriquecedores para el crecimiento de cada uno de sus miembros.

Bajo el mismo esquema, se plantan a continuación los datos recogidos de la encuesta de los padres de familia al respecto, que luego serán analizados a la luz del marco teórico plantado en el proyecto, sobre gestión educativa: el 81,5% de los padres d familia, consideran que la rectora les genera confianza en la institución, un 100% cree que la rectora asume responsabilidad en situaciones difíciles; 98% sientes que las autoridades y maestros les comunican oportunamente lo que pasa con sus hijos en el colegio en el area academica; 81,5% que existe justicia por parte de las autoridades; 87% que se toman en cuenta sus opiniones; 100% que la rectora se involucra con las

actividades que desarrollan ellos, y un 64% se siente reconocido en sus labores, por parte de la dirección. En este campo, se evidencia entonces que hay una gran imagen de las autoridades y maestros para los padres de familia, están contentos y satisfechos con lo que hace el colegio por ellos; pero aun así un 36% siente que no se reconoce su labor, un 56,5% piensa que la comunicación no es abierta con los padres de familia; el 40% cree que no se toma en cuenta su opinión, que si medimos, se evidencia un peso pequeño en el descontento.

Tomando como referencia, el área académica, y en relación a gestión educativa, se obtuvo los siguientes datos: el 86% de docentes, consideran que no se permiten fácilmente la introducción de nuevas metodologías de enseñanza; el 75% de estudiantes, consideran que no hay innovaciones en la metodología; el 86% de los docentes, encuentran resistencia por parte de los compañeros y autoridades a que se propongan las innovaciones metodológicas; el 70% de estudiantes piensan que sus maestros esperan que todos hagan las mismas cosas y de la misma manera; el 71% de los estudiantes indican que el profesor es quien decide que se debe hacer en la clase en forma unánime; el 100% de los directivos, consideran que no hay capacitación continua; el 65% de los estudiantes consideran que no se les brinda un ambiente armónico y estimulante de aprendizaje; el 82% de los padres, presentan también resistencia a que sus hijos aprendan con nuevos sistemas y metodologías; el 90% de docentes consideran que no se requiere de un trabajo en equipo para implementar nuevas metodologías.

Estos datos están relacionados con la información obtenida y descrita de las dimensiones pedagógica curricular donde se evidencia una resistencia en todas las instancias de la institución, desde las autoridades, docentes y padres de familia.

Respecto a este tema se propone trabajar en la concienciación de todos estos miembros de la comunidad educativa, para un mejoramiento de la calidad y la educación, ya que la educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos.

Los docentes tienen por responsabilidad, como gerentes educativos en su clase desempeñarse desde la perspectiva técnica, docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación. Ello debe conllevar a los gerentes educativos, que en esta caso son las autoridades y los docentes, a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

En relación a la aplicación de una gestión administrativa o dimensión administrativa, cabe anotar que es importante el clima organizacional, la comunicación, la correcta distribución de las tareas, entre otros aspectos, a lo cual se obtuvo la siguiente información: el 94% de los docentes y personal administrativo manifiestan que solo a veces se hacen programas de integración con actos socio culturales, entre los miembros de la institución; el 98% de los docentes consideran que solo a veces los directivos ejercen su liderazgo en la gestión administrativa y financiera, además en una investigación adicional al personal administrativo, sobre las funciones asignadas, las asistentes manifestaron que muchas veces se repiten las tareas entre ellas, o se les asignan funciones urgentes y no sabes cual es la prioridad para gestionarlas, evidenciándose una falta de un correcto mecanismo de comunicación.

Estos datos obtenidos, son preocupantes, ya que las áreas de apoyo y departamentos principales como es el académica, dentro de la institución, deben mantener relaciones cordiales, y apoyadoras, para que la labor y la gestión sean óptimas en beneficios de todos sus miembros; además sus miembros deben integrarse, para sentir un entorno y clima laboral agradable, motivador, acogedor, donde se sientan con ganas de hacer cada día mejor sus tareas; tomando en cuenta que la institución como cualquier otra empresa es un sistema, que si uno de sus ejes, falla, influye en el mal funcionamiento del resto; por lo tanto la rectoría, o dirección debe preocuparse por tener bases sólidas en sus áreas de apoyo, bien coordinadas, motivadas, con funciones bien definidas, objetivos establecidos, para que las actividades sean desarrolladas en forma correcta, para lograr implantar una gestión de liderazgo administrativo.

De lo expuesto se deduce que un objetivo fundamental en la organización, es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la organización administrativa en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización. A cada departamento se le asignarán responsabilidades definidas, a ser cumplidas en el ejercicio de las funciones específicas. Entre estas secciones organizacionales, como es lógico, debe existir coordinación para asegurar que sus esfuerzos se conjuguen y lograr de manera general la eficiencia en la organización.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos; implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

El rol de la rectora del colegio “Gran Bretaña” es de reorientar la marcha institucional, con objeto de responder a las necesidades de las demandas sociales, lo que implica cambios en los diferentes estamentos de la entidad, para hacer la diferencia de lo que se ha venido practicando. En consecuencia, se puede decir que la **gestión educativa** consiste en aplicar un liderazgo en forma integral, para lograr los objetivos en conjunto con los colaboradores, dando paso a tomar decisiones éticas, correctas, y facilitando las actividades de los miembros de la comunidad educativa, en forma participativa y motivadora, a través del cumplimiento de todo el proceso administrativo.

La educación en **valores**, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos; al respecto los datos del colegio “Gran Bretaña”, se presentan de la siguiente manera: el 67% de los directivos consideran que el valor que más se practica es la responsabilidad, mientras que el 33% considera que es el respeto.

En este caso, la responsabilidad, viene a ser un principio, que muchas veces no necesariamente tiene en cuenta a las demás personas, mientras que el respeto, si toma en cuenta a los demás y se cumple la premisa de que un valor debe ser un factor que ayuda a la convivencia entre las personas, en la institución, representa a penas la tercera parte de la consideración como aplicable, cuando en realidad debería ser en su totalidad practicado el respeto entre todos los miembros de la comunidad., como base fundamental de la convivencia, acompañado, lógicamente de los demás valores.

Los maestros en un 86%, consideran que solo a veces el aprendizaje de valores es el eje transversal en la formación del estudiante; el 79% de los estudiantes indican que las clases no inician con motivación en valores y virtudes, considerando la realidad de cada alumno; el 79,5% de los docentes piensan que solo a veces los valores predominan en las decisiones de los maestros y autoridades; el 46% de los alumnos piensan que los valores y ética si se enseñan con el ejemplo, en la institución.

Los valores deberían ser el epicentro de la educación, y de todos los actos en la vida de todo ser humano, y sobre todo en una institución donde se está aprendiendo y asimilando para una correcta formación, y deberían ser practicados en un 100% en docentes y autoridades, ya que el ejemplo, es la mejor metodología de enseñanza; por lo tanto la educación y practica de valores deben estar inmersos en el ámbito educativo en forma continúa; ya que los cambios sociales, culturales y educativos son dinámicos y corren el riesgo de perderse, son sensibles ante una sociedad tan agresiva, y competitiva.

Los docentes, debemos tener conciencia plena de nuestro rol, y de la manera, como ayudamos a nuestros alumnos a construirse también socialmente con bases éticas y morales; por eso se considera la educación moral como una construcción en la cual la escuela, la familia, los compañeros, la sociedad, tienen un papel muy importante, entonces nos convertimos en responsables de esta formación.

Todos los docentes y autoridades, debemos reflexionar sobre el medio que nos rodea, ya que la educación en valores no es una receta universal, sino que se la manifiesta de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve el segmento con el que trabajamos, la

cultura organizacional, los valores institucionales, es decir, obrar en el sector educativo en el que cumplimos nuestro rol, procurando ejercer en forma continua el mejoramiento del conocimiento y la aplicación de este modelo de valores en educación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Los valores solidaridad, honradez, honestidad y justicia cumple con los objetivos del programa director para el reforzamiento de valores, que constituye una premisa importante como base de fortalecimiento en todo ámbito educativo. Una correcta gestión que manifieste liderazgo, siempre llevará a generar un compromiso por parte de sus miembros y a fidelizarlos hacia los principios, los valores y el trabajo.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones y al mismo tiempo, ha permitido plantear algunas recomendaciones.

6.1. Conclusiones

El objetivo planteado, de realizar el diagnóstico, en relación a la gestión de valores y liderazgo en la Institución, para evidenciar las áreas de mejoramiento, ha sido logrado, ya que se obtuvo los datos, a través de investigación de fuentes primarias y secundarias, para tener un panorama claro, preciso, objetivo que constituye el diagnóstico, es decir se conoce la situación actual del centro de educación, y a partir de ésta, se genera una propuesta de mejoramiento, en la gestión, que apunta específicamente a dar estrategias, herramientas y sugerencias a los miembros de la comunidad educativa, para tener una mejor gestión de Liderazgo y Valores que lleven a la institución a ser una de las mejores en el sector donde se desenvuelve.

Hasta el momento y a lo largo del documento, se ve el cumplimiento de los objetivos planteados, en forma objetiva, ya que se ha basado en herramientas, fuentes directas y documentos debidamente emitidos por el Colegio “Gran Bretaña, como lo certifica la carta de compromiso de la institución, con la autora de este documento.

Se evidencia a través de los instrumentos de diagnóstico que una de las mayores falencias radica en la comunicación, tanto interna, como externa; la falta de una correcta comunicación, es un factor que repercute en todos los demás ámbitos institucionales; que se manifiesta en el desconocimiento y por ende bajo cumplimiento del reglamento interno por parte de los docentes; la impuntualidad de docentes y

alumnos; falta de motivación de los alumnos para participar en diferentes eventos externos a la institución; insuficiente relación con la comunidad; falta actualización de metodologías de enseñanza y aprendizaje; falta de orientación vocacional a los alumnos, así también la falta de capacitación, en diversos temas diferentes a los que plantea el sistema "Si Porfe".

También se evidencia en la institución, que no existe un estímulo hacia la iniciativa y la creatividad a los trabajos que se realizan, la entidad no se preocupa por la calidad de vida de los trabajadores, no se establecen actividades recreativas para los integrantes de la organización, no se da a los empleados administrativos, retroalimentación inmediata a sus tareas, entonces se han creado una cultura de trabajo mecánico.

La falta de un código de ética, lo que aporta a que se presenten barreras para una correcta ejecución de la gestión de liderazgo.

Para la implementación de estrategias de mejoramiento en la gestión de liderazgo y valores se requiere un monto de \$1.835 dólares, de acuerdo al plan operativo planteado.

6.2. Recomendaciones

Realizar en forma periódica un diagnóstico de la situación existente, respecto a la gestión de liderazgo y valores en la institución, para entrar en un proceso de mejoramiento continuo.

Realizar una propuesta de mejoramiento y cambios, para facilitar la labor y la gestión de liderazgo y valores, para corregir y mejorar la comunicación, la relación entre departamentos, compañeros de trabajo, tanto docentes como administrativos, autoridades; la concienciación en los maestros sobre la importancia de que los valores sean un eje primordial en el proceso de enseñanza- aprendizaje; sobre la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, sobre la importancia en preocuparse por los problemas personales de los alumnos, para un mejor rendimiento, la generación de un mejor liderazgo y gestión administrativa, mejoramiento de la

vinculación con la comunidad, etc; en el Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, la misma que se describirá en el siguiente capítulo.

Tener en cuenta las áreas de mejoramiento que se han evidenciado en la investigación, y que se plantean en este documento, detalladas en el segundo párrafo de las recomendaciones, para empezar con las acciones correctivas y tomar en cuenta que en la actualidad es necesario aplicar un cambio, sin olvidar que es imprescindible fomentar los valores, como la base de toda gestión, y especialmente si es en la labor de formación del estudiante y del ser humano.

Mejorar los mecanismos de comunicación, para lograr una mejor convivencia, y específicamente el conocimiento y cumplimiento por parte de docentes y alumnos de los reglamentos internos; lograr una mejor participación de los alumnos y maestros en las actividades que desarrolla el colegio, actualización de metodologías de enseñanza – aprendizaje, mejorar la orientación vocacional al alumno, y el interés de los docentes por una mejor capacitación; ya que, los docentes deben tomar su papel de líderes participativos, para dar el ejemplo a sus alumnos

Mejorar la gestión, para lograr una mejor actitud y estímulo hacia la iniciativa, la creatividad, preocupación por la calidad de vida dentro de la institución de sus empleados y docentes, una mejor retroalimentación de las tareas realizadas, distribución de funciones para evitar duplicidad de las mismas, y por ende baja eficiencia y eficacia, funcionando bajo una cultura participativa.

Tomar en cuenta que un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, por lo tanto se debe implementar programas de motivación al personal de la institución para que implementen una verdadera cultura organizacional.

Aplicar el código de ética propuesto, ya que no poseen el mismo en la actualidad.

Invertir los recursos necesarios (\$2.540,00), para la implementación de las estrategias de mejoramiento de las áreas evidenciadas de mejora en la presente investigación.

Crear condiciones positivas que permitan que el esfuerzo y el espíritu de equipo surjan de forma natural, teniendo como base de comportamiento los valores que funcionan como un sistema operativo de orientación; por lo tanto éstos deben formar parte de su cultura organizacional, como parámetros rectores del actuar de todos sus miembros.

Sugerir al gobierno (ya que es una institución gubernamental) que es indispensable desarrollar la formación de líderes educativos para las instituciones.

7. PROPUESTA

“COMO MEJORAR LOS ASPECTOS EVIDENCIADOS COMO FALENCIAS EN EL COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA, PARA EJERCER UNA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES”

7.1. Justificación

De los resultados obtenidos a través de la descripción, de la situación actual, de los instrumentos del diagnóstico, y el análisis de los mismos, además de la investigación realizada; se ha podido identificar principalmente las áreas de mejora, relatadas en la capítulo anterior, correspondiente a las conclusiones del diagnóstico, con el fin de realizar una propuesta de cómo cambiar, mejorar y fortalecer el ámbito de gestión, liderazgo y valores, en el “Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña”.

En cualquier institución, es importante que el directivo aplique la gestión de liderazgo y valores porque es el insumo para aumentar la efectividad y los resultados positivos en sus recursos; por lo cual es necesario que existan una serie de factores que motive al directivo (liderazgo, planeación, organización, comunicación, relaciones humanas); con el objeto de que el personal realice sus actividades en forma eficiente y productiva, de tal manera que el personal educativo se sienta impulsado a desarrollar sus actividades con entusiasmo y responsabilidad, a lograr sus metas particulares y conjuntamente las de la institución, con el fin de que las personas trabajen eficientemente y logren los objetivos que la entidad educativa persigue; creando en él, un sentimiento de pertenencia a la misma, para que considere los objetivos de ésta como propios.

La presente propuesta es determinante porque sí el director o rector no es un líder, se debilita el funcionamiento de la institución, obstaculizando cumplir y alcanzar los objetivos.

Como se manifestó en el apartado de discusión, se evidencia que la institución está tendiendo hacia la búsqueda de calidad en la gestión de liderazgo y valores, “Siempre

hay que recordar que por bien que marchen las cosas, siempre hay algo que mejorar” (Edward Demming), pero que es necesario reforzar ciertos aspectos, para lograr ejercerlo de manera eficiente, e involucrar a todos los participantes en este proceso. Por lo tanto es necesario desarrollar y aplicar una propuesta que llevará al mejoramiento de la gestión y el liderazgo con valores para la institución; si no se lleva a cabo un cambio, se caerá en las rutinas, que mantienen a las instituciones en un estado de inercia, y estatus quo, que mantienen a la institución adormecida ante los cambios del medio, las exigencias y demandas de la sociedad, y por ende con falta de calidad, en un entorno competitivo, es por esta razón, que es necesario realizar cambios, para su mejoramiento, por la cual, es necesario plantear la siguiente propuesta:

7.2. Objetivos de la propuesta

Las conclusiones planteadas, determinan áreas y aspectos primordiales que requieren cambios y mejoras para ejercer una gestión adecuada de liderazgo y valores en la institución, para lo cual se plantean los siguientes objetivos que abarcan los aspectos mencionados.

General:

Realizar una propuesta de como mejorar los aspectos evidenciados como falencias en el Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, para ejercer una gestión de liderazgo y valores, que contribuya a mejorar la dirección, y posicionar a la institución como una de las mejores dentro del sector educativo.

Específicos:

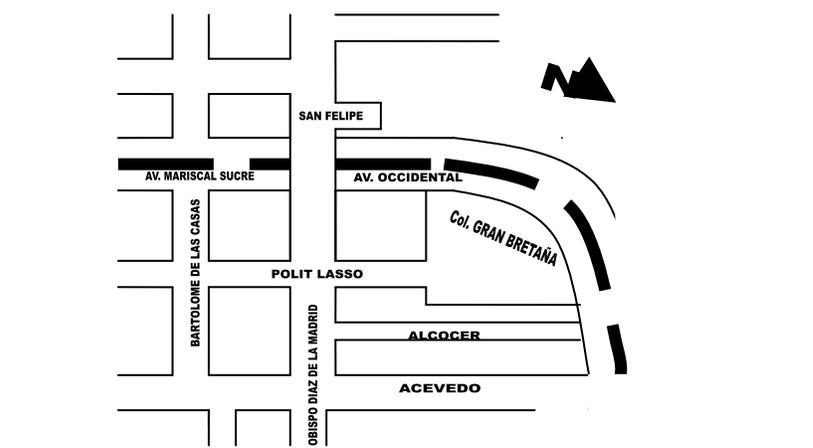
a.- Establecer estrategias para mejorar el clima laboral, la comunicación y la relación entre las diferentes áreas y departamentos para mejorar el liderazgo y la gestión que reflejen una imagen positiva con los miembros de la comunidad educativa, enfatizando la práctica de valores, que estén inmersos en la cultura organizacional de la institución, en todos los ámbitos.

- b.- Plantear pautas para mejorar el compromiso de los docentes, alumnos, administrativos, padres de familia, con la gestión de las autoridades y directivos de la institución.
- c.- Plantear sugerencias para mejorar el liderazgo y la gestión, hacia una vinculación, positiva con la comunidad.
- d.- Sugerir acciones para concienciar a los docentes sobre la importancia de su preocupación en los problemas de los alumnos, entre ellos su orientación vocacional.
- e.- Diseñar un programa de capacitación al personal docente sobre nuevas metodologías de enseñanza.
- f.- Diseñar un modelo de Código de ética. (Anexo # 2)

7.3. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta de cómo mejorar los aspectos evidenciados como falencias en la gestión de liderazgo y valores se la realiza en el Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, institución fiscal, ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Santa Prisca, en la calle Polit Lasso N30-96 y Obispo Díaz de la Madrid, sector de Las Casas, se encuentra en zona urbana, es de Régimen Sierra, trabaja en jornada vespertina. A continuación se presenta un mapa de la ubicación:

Mapa # 1: Mapa de ubicación



Fuente: Datos proporcionados por el Colegio.

Elaborado por: Personal del Colegio

Los alumnos de la institución, pertenecen al sector, de acuerdo a la ley de educación, en lo que se refiere a la sectorización de la educación, concretamente sirve a las familias de los alrededores comprendidos entre la avenida Mariana de Jesús y Selva alegre y entre la avenida América y las faldas del Pichincha, sobre la Avenida Occidental.

7.4. Población objetivo

El segmento objetivo o mercado meta, al que se dirige la propuesta, de cómo mejorar las áreas en las que se encuentran falencias, en el aspecto de gestión, liderazgo y valores, son los directivos de la institución, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes que componen la comunidad educativa, teniendo el siguiente perfil: las autoridades son profesionales con un tercer nivel de educación con especialidad en docencia, a excepción de la rectora, que tiene una formación de cuarto nivel en gerencia educativa; los docentes son profesinales que centan con un título de tercer nivel en educación, los estudiantes, son jóvenes que han terminado sus estudios primarios, de 11 a 18 años de edad, de clase media baja, baja, cuyos padres tienen una ocupación, que en su mayoría son guardias, o empleados de la construcción o domésticos, que no necesariamente tienen un nivel de educación (de acuerdo al estudio de mercado); cuya familia esta conformada por lo menos por tres miembros, y no necesariamente existe la figura materna y paterna, en su gran mayoría son madres solteras; que buscan superación, para sus hijos; el 100% de los estudiantes son de nacionalidad ecuatoriana, y viven en el sector de las Casas entre las faldas del Pichincha en la avenida Occidental, y la Av. América y entre la Mariana de Jesús y Selva Alegre; el personal administrativo son en un 90% mujeres de 25 a 50 años de edad, cuya formación es técnica.

7.5. Actividades

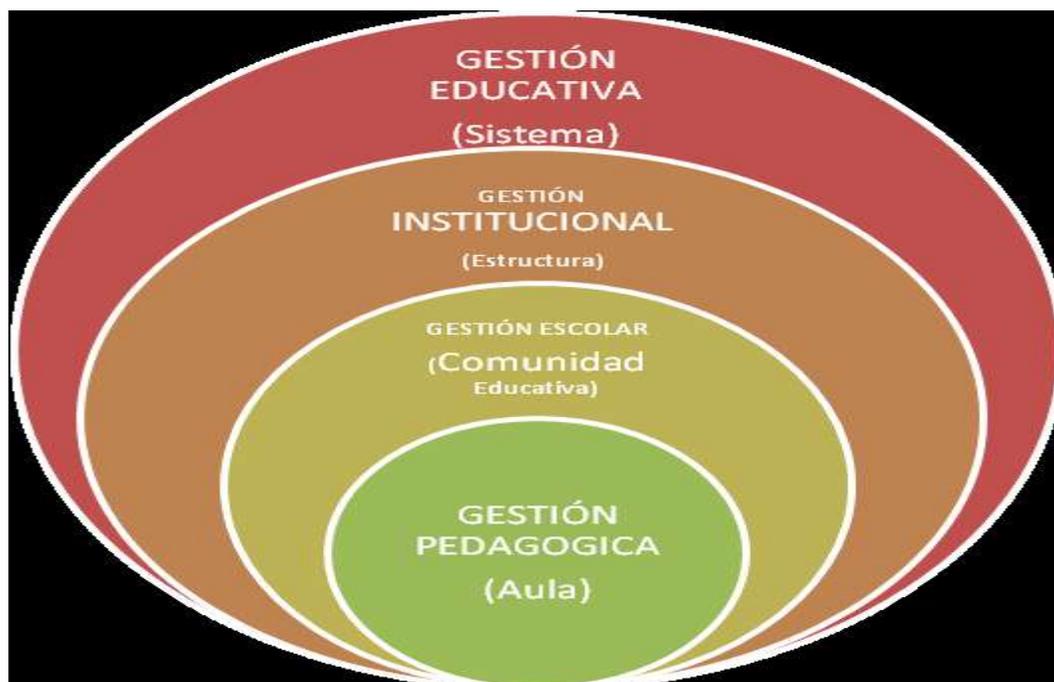
La educación en nuestro país, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el

logro de la calidad total, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos, factores que están inmersos en el concepto de gestión de liderazgo y valores para el sector educativo.

El éxito organizacional, es imposible sin excelencia en la gestión de liderazgo y valores en cualquier institución, lo que va más allá que las competencias técnicas, y lograr importantes objetivos, que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Cuando se habla de gestión de liderazgo y valores, contempla los siguientes ámbitos:

Gráfico # 2: Modelo de Gestión Educativa



Fuente: Bernal, J.B. (1999) La Calidad: desafío que enfrenta la educación en el momento actual. Proyecto UNESCO, San Jose, (SIMED).

Para lograr cambios importantes en toda institución, y especialmente en el sector de la educación, donde personas, trabajan con personas, es necesario conseguir el compromiso de todos sus miembros como parte de la gestión de liderazgo; para ello es necesario generar una concienciación y reflexión hacia un mejoramiento y competitividad positiva. Todo precisa de: (Duck, Jeanie, 2001).

- 1) Desplegar una cantidad de esfuerzo.
- 2) Realizar un Planeamiento Estratégico.
- 3) Una buena ejecución.
- 4) Estar consciente que tenemos que enfrentar emociones, como: enojo, agitación, agotamiento, temor, ansiedad, placer, amor, optimismo, etc.

Es por ello, que cuando se empieza a realizar un diagnóstico, se detecta la falta de estrategias, de una gestión de liderazgo que llevan al estancamiento, es por eso que se anotan en las debilidades e investigación, cierta apatía por parte de los docentes, alumnos, que los lleva a estar relajados frente a la puntualidad, responsabilidad etc.

Entonces es momento de realizar una propuesta, para que la dirección pueda ejecutar, con el conocimiento, la buena predisposición que posee, para ello hay que prepararlos a todos los miembros de la institución.

7.5.1. Actividades a ejecutar para conseguir los objetivos

A continuación se establecen un conjunto estrategias básicas, para la actuación profesional como un paso hacia la operacionalización de la gestión de liderazgo y valores en las diferentes áreas de la institución Colegio Nacional Mixto “Gran Bretaña”.

La rectora de la institución, plantel tiene la experiencia y la capacidad de convocatoria para reunir a los maestros, estudiantes y padres de familia, para analizar los problemas del plantel, y poder aplicar criterios que garanticen la efectividad en la gestión, tiene la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad en su plantel, empezando con es un cambio de actitud. Para apoyar el proceso de mejora la rectora ha de predicar con el ejemplo, poner atención a las opiniones del personal, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención especial tratara de identificarlo para actuar con oportunidad, generando y buscando inspirar confianza.

La propuesta se la desarrollará, para dar respuesta de acción a los objetivos:

a.- Establecer estrategias para mejorar el clima laboral, la comunicación y la relación entre las diferentes áreas y departamentos para mejorar el liderazgo y la gestión que reflejen una imagen positiva con los miembros de la comunidad educativa, enfatizando

la práctica de valores, que estén inmersos en la cultura organizacional de la institución, en todos los ámbitos.

En primer lugar se determinarán estrategias para mejorar el clima organizacional, como ingrediente para el mejoramiento de la comunicación y relación entre las diferentes áreas y departamentos de la institución. Aplicar una fase investigativa, realizando un sondeo de necesidades y expectativas de sus miembros, mediante la aplicación de instrumentos para la captación de la información, sobre el clima laboral, para aplicar oportunamente los correctivos que permitan una eficiente gestión administrativa.

Se promoverá la participación dinámica y permanente de todos sus miembros, en los procesos de inducción del personal, involucrándolos con los procesos y la toma de decisiones en conjunto y con la filosofía institucional.

Estrategias en el área de Clima y cultura organizacional.

Enriquecer el clima organizacional de la institución, fortaleciendo los espacios que conlleven a la amplia participación y afianzamiento de todos sus miembros, para generar una mejor comunicación entre las áreas y departamentos

- Esto conlleva a establecer un trabajo participativo con los miembros de entidad educativa, entre los que se cuentan actividades recreativas, talleres, jornada de integración, celebraciones especiales y jornadas de proyección social, cuyas actividades deberán ser propuestas por los propios miembros involucrados.
- Reconocer la labor que emprenden los integrantes, el personal de las diferentes áreas y departamentos para lograr la afectividad organizacional, tanto de forma individual, como pública.
- Se debe prestar atención a las inquietudes que manifiesta los empleados para así lograr las mejores soluciones a los problemas, imprevistos que se presenten y otorgar guía y apoyo a las mismas.
- Dentro de la cultura organizacional, implantar un sistema de puertas abiertas, donde todos los miembros de la jerarquía descendente, tenga libre acceso a las autoridades; esta comunicación tendrá lineamientos para una comunicación

tanto formal, como informal. Al abrir estos espacios de comunicación, los procesos internos se harán más eficientes, evitando duplicidad de actividades en muchos casos, y logrando tener una retroalimentación de los mismos, para una mejor comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos de la administración con el personal académico y alumnos.

- Realizar un proceso de inducción en donde se involucre a toda la comunidad universitaria con la filosofía institucional, es decir con su misión, visión, objetivos, valores y principios, y al mismo tiempo utilizar la comunicabilidad para generar compromiso de cada uno de los entes integrantes.
- Adecuar espacios de entretenimiento donde el personal de los diferentes departamentos, en sus tiempos libres pueda reunirse con los demás a tomar un café, conversar y compartir sobre diferentes temas, hacer deporte, ejercicio etc.
- Mantener informado a todo el personal, en los cambios a adoptarse, a través de carteleras, mails, llamadas, reuniones; solicitando al mismo tiempo su participación voluntaria, es decir involucrándolo para generar un compromiso del mismo con la institución, con esto se logra evitar los rumores e incertidumbre por falta de información, y un compromiso para ejecutar los acuerdos.
- Aleatoriamente, establecer visitas informales, y contacto continuo con el personal, por parte de las autoridades, en sus puestos de trabajo; con esto se logrará que el talento humano sienta que se preocupan particularmente por él y no están sujetos solamente a la mirada controladora de la autoridad.
- Mantener una cartelera donde se publiquen noticias sobre cumpleaños, eventos, logros, ayudas requeridas, consejos prácticos generados el personal como aportes valiosos dentro de la cultura organizacional y el clima laboral. etc.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos
- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Establecimiento de metas individuales, con parámetros de medición, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.
- Para fomentar el **trabajo en equipo**, rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Delegar funciones, ya que permite conferir a los colaboradores la responsabilidad de realizar una labor concediéndoles autoridad y libertad necesarias. Permite agilizar la dinámica administrativa.

En definitiva al aplicar estas estrategias se logrará involucrar, persuadir, en lugar de imponer: participación activa y conjunta en la toma de decisiones a partir de la experiencia de los involucrados, así se logrará una mejor integración, comunicación y relación entre los diferentes departamentos y áreas del plantel que llevarán a una mejora en la gestión y liderazgo.

El trabajo educativo en la escuela debe estar fundamentado en un sistema de principios pedagógicos en los que se destacan el de unificación de las influencias y las exigencias educativas.

- a) Fomentar entre toda la comunidad educativa, **la Honestidad:** Exigir a todos y cada uno de los miembros, en absolutamente todo su actuar, rectitud en su proceder, compostura adecuada ante lo justo, el honor y la honradez, es decir actuar con sinceridad, sencillez, verdad, y responsabilidad.
- Esto lo pueden conseguir con el ejemplo al establecer principios institucionales con honradez, fidelidad, sinceridad y verdad, así como el respeto a las personas y al derecho intelectual y profesional de los demás.
 - Poseer una actitud crítica y autocrítica en sus relaciones, basando sus criterios en el conocimiento y la objetividad, aplicando el principio de justicia, al realizar las evaluaciones, emitir los informes etc.

- Fomentar y ampliar la disciplina, el respeto y la fidelidad a la institución, a través del cumplimiento de lo establecido en leyes, normas y obligaciones.
- Fomentar la participación de sus miembros en la toma de decisiones, permitiendo generar sus conocimientos para determinar problemas, esclarecer situaciones o resolverlas.
- Concienciando a los docentes de la importancia que es enseñar con el ejemplo e involucrar los valores en todo el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Exigiendo que el currículo este inmerso el tema de valores como eje principal del programa de enseñanza, y controlando su cumplimiento.

b) Fomentar y fortalecer la **Responsabilidad**: Otorgar al a sus miembros libertad para decidir y actuar asumiendo las consecuencias que se deriven de las acciones. Lo que implica:

- Ser exigente consigo mismo y con los demás, a través del ejemplo.
- Impulsar la participación y el diálogo.
- Combatir las acciones mal realizadas y la indolencia, promoviendo compromiso al aportar con soluciones.
- Desarrollar el espíritu de trabajo en equipo, en el cumplimiento de las tareas combinando con la responsabilidad individual.
- Practicar la sensibilidad humana para percibir en la comunicación con sus miembros, sus intereses, necesidades y sentimientos.

c) Fomentar la **Solidaridad**, teniendo plena disposición a contribuir con los demás:

- Contribuyendo con la responsabilidad profesional, al desarrollo de la sociedad
- Practicar y fomentar una conducta ciudadana participando activamente en la solución de los problemas sociales, empezando por los de sus miembros y hacia la comunidad externa.
- Hacer cumplir las leyes, códigos y normas que rigen a la institución para exigir su cumplimiento.
- Fomentar y practicar una conciencia ecológica en la actuación profesional.
- Definir programas con contenidos transversales o incorporación de nuevas asignaturas al plan de estudio que fortalezcan la formación socio humanista.

En conclusión las acciones que se llevarán a cabo para lograr este objetivo se sintetizan en:

- Realizar un diagnóstico de clima organizacional
- Realizar una inducción y re inducción, comunicando el reglamento interno.
- Realizar un Seminario Taller sobre Desarrollo Humano, motivación, ventajas de una buena comunicación.
- Adecuación de espacios de entretenimiento y conversación.
- Poner una cartelera y buzón de sugerencias.
- Reuniones de retroalimentación con el personal.
- Realizar un control del currículo para la incorporación de los temas de valores y un sentido humanista como eje principal del programa de enseñanza, y controlando su cumplimiento.
- Hacer cumplir las leyes, códigos y normas que rigen a la institución y exigir su cumplimiento.
- Fomentar y practicar una conciencia ecológica en la actuación profesional.

b.- Plantear pautas para mejorar el compromiso de los docentes, alumnos, administrativos, padres de familia, con la gestión de las autoridades y directivos de la institución.

Calidad es el resultado de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a generar la educación, por lo tanto se deberá implementar dentro de la cultura organizacional los principios como:

- ✓ La calidad, debe ser integral y abarca a todos los ámbitos que involucra a la comunidad educativa de la institución: dando pautas concretas y objetivos definidos de que resultados se quieren obtener, hacer un control permanente y un seguimiento para ir corrigiendo errores en el proceso en cada una de las actividades asignadas o emprendidas.
- ✓ Identificar las necesidades de sus miembros: a través de evaluaciones, encuestas, monitoreo constante.

- ✓ Trabajo en equipo: proponiendo temas de trabajo, hacienda y formando grupos de acuerdo a competencias con objetivos claros, concienciado el valor de los resultados al trabajar en equipo, motivando el trabajo de sus miembros.
- ✓ La comunicación efectiva: a través de el uso de las diferentes herramientas y medios de comunidacion, la forma de decir y solicitar el trabajo, relgas claras, socializadas etc.
- ✓ Evaluacion permanente del clima de gestión y liderazgo en la institución (modelo de evaluación, planteado como ejemplo a continuación)

La gestación y consolidación de una cultura de calidad educativa, exige una actuación decidida de un líder educativo para gestionar el cambio permanente; por lo tanto se proponen estrategias que permitirán el mejoramiento general e integral del liderazgo en la gestión educativa y administrativa en la institución, que contempla el trabajo colaborativo y la planeación participativa.

Ejemplo de evaluación para medición de gestión de liderazgo:

Para la mejora en la gestión de liderazgo, se deben establecer estándares medibles, como un sistema de control del avance o retroceso, para lo cual se plantean como ejemplo o guía, dentro del ámbito académico, algunos parámetros, como herramienta de evaluación:

Cuadro # 7: Ejemplo de Evaluacion para medir el clima de gestión y liderazgo en la institución.

FACTOR	SI	NO
La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.		
El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar		
El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artistica entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.		
Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.		
Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.		
La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores		
Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la		

enseñanza.		
Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.		
Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.		
Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.		
Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.		
El colegio incentiva el cuidado de la salud, y la preservación del ambiente.		
La comunidad estudiantil se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana.		
El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del colegio		
Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.		
El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.		
La comunidad estudiantil participa en una red de intercambio con otras comunidades estudiantiles para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.		
Las autoridades y sus miembros rinden cuentas y difunden a la sociedad los avances de su desempeño, en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.		

Elaborado por: Martha Macías.

En definitiva, a través de una correcta aplicación de la evaluación, será posible tomar los correctivos necesarios para el mejoramiento.

Dentro de la gestión de mejoramiento de la gestión, en un contexto formal, se propone, aplicar una evaluación constante en basada en un esquema de calidad educativa, para beneficio de sus alumnos, como insumos para una mejor sociedad, para lo cual se plantea el siguiente modelo basado en un análisis de los insumos disponibles, los procesos educativos y los resultados obtenidos en su contexto; como institución fiscal, urbana, que deberá evaluarse continuamente, para realizar los respectivos correctivos o implementaciones respectivas:

Propuesta específica para el ámbito organizativo y administrativo

Para realizar la planificación, tomar en cuenta a todos los miembros de la comunidad educativa, como son alumnos, maestros, administrativos, padres de familia, personal de servicios, involucrarlos en forma participativa, para lograr su apoyo, compromiso e intervención en la ejecución de sus estrategias.

Como propuesta de gestión, se definirán los principios de gestión, y el clima institucional, que ya se mencionó anteriormente, como fuente de mejora de la comunicación y las relaciones departamentales e integrales para el colegio “Gran Bretaña”.

1) Principios de Gestión que se plantean para la Institución:

- *Gestión centrada en los alumnos.*-La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución educativa, por lo tanto las acciones de gestión apuntarán hacia él, tratando de lograr un clima óptimo para que el educando pueda desarrollarse de manera integral, mediante una educación personalizada y diversificada.
- *Participación activa y responsable.*- Referida a la participación activa y organizada de todos los miembros de la comunidad educativa, en beneficio de una gestión de liderazgo eficaz y comprometida.
- *Liderazgo compartido.*- El personal directivo es responsable de liderar la institución, estableciendo canales de comunicación horizontales y permanentes entre las diversas instancias que conforman el centro educativo.
- *Espíritu comunitario:* Todos los integrantes de la institución deben tener espíritu de equipo comunitario con valores que se manifiesten en actitudes como apertura a la comunicación, el dialogo, el respeto y la tolerancia. Ello supone una relación entre docentes, padres y alumnos dentro de un ambiente de fraternidad, alegría y paz.
- *Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejor rendimiento.*- El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna la decisión de poder cumplir con todos los fines y objetivos propuestos, para lo cual ésta debe ser continua.

Para lograr esta propuesta pedagógica, se debe promover un clima institucional democrático adecuado para desarrollar la creatividad, el pensamiento crítico y un liderazgo positivo.

2) Otorgar un Empowerment entre sus miembros para que sus miembros sean reconocidos, y no solo se tome como líderes a las autoridades, sino también a los demás integrantes de la institución, es decir ejercer un liderazgo compartido, participativo, donde los demás tengan capacidad para ejercer algún grado de liderazgo en el ámbito en el que se desenvuelve.

En conclusión las acciones que se llevarán a cabo para lograr este objetivo se sintetizan en:

- Hacer evaluaciones de desempeño, y concienciar a sus miembros, para resaltar y aprovechar las competencias de sus miembros.
- Informar y rendir cuentas a la comunidad educativa sobre los eventos y avances que se den en el colegio.
- Realizar la planificación estratégica, e incluir todos los temas relacionados a la gestión de liderazgo y valores.
- Capacitar y concienciar a las áreas y a sus respectivas autoridades en coaching, motivación e importancia de su aporte en la gestión de sus directivos etc.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment.
- Reuniones con miembros de la comunidad educativa .
- Evaluación sobre la percepción de liderazgo a los padres de familia, para aplicar correctivos de acuerdo a los resultados.
- Seminarios sobre problemas familiares y su repercusión en la formación de sus hijos a los padres de familia

c.- Plantear sugerencias para mejorar el liderazgo y la gestión, hacia una vinculación, positiva con la comunidad.

- Fortalecer la comunicación por áreas a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza de los miembros como son docentes, administrativos, alumnos y padres de familia hacia las autoridades.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por cada uno de los miembros, que aportan en forma participativa.

- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a las áreas y a sus respectivas autoridades en coaching, para apoyar de esta forma la relación autoridad-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del docente, administrativo, alumnos o padre de familia.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma los jefe de área lograrán apoyarse en sus colaboradores y miembros, en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
- Los docentes serán los mediadores entre los alumnos, padres de familia y autoridades, en esta relación permanente, a través de un buen y responsable trabajo, realizado en forma profesional y humana.
- Específicamente para fortalecer la relación y el apoyo de los padres de familia, es necesario que el colegio cumpla correctamente con su función, entre ello es necesario mantener un vínculo estrecho, cercano y permanente con los padres, involucrándoles en la formación de valores y en la educación misma de sus hijos, como un apoyo importante a sus autoridades y docentes, ya que ellos son los primeros y permanentes educadores de sus hijos; estableciendo una relación cooperativa con la institución, a través de una continua y sana comunicación
- Los padres también pueden apoyar a las autoridades del plantel con tareas que implican el diario vivir estudiantil, como asistir a las reuniones, apoyándoles en los diferentes eventos, informarles de los planes de la institución, informarles de lo que esperan lograr con los estudiantes.
- Apoyo al comité de padres de familia de cada curso, por parte de las autoridades.

Se propone además también aplicar una evaluación a los padres de familia, para saber que se puede ir corrigiendo o mejorando.

Cuadro # 8: Propuesta de cuestionario para medir el liderazgo con los padres de familia

LIDERAZGO DIRECTIVO	TA	A	I	D	TD
	1	2	3	4	5
1) El Director inspira poca confianza en la Institución Educativa					
2) El Director asume escasa responsabilidad en situaciones difíciles					
3) El Director comunica decisiones a través de órdenes					
4) El Director manifiesta poco respeto a las Normas de Convivencia					
5) El Director actúa con parcialidad en la Institución Educativa					
6) El Director pide ayuda para solucionar problemas					
7) El Director logra poca comunicación con los padres de familia.					
8) El Director se comunica por medio de otras personas					
9) El Director es tolerante y flexible; cuando los padres de familia ejercen el libre derecho a la expresión u opinión.					
10) El Director asume y comparte responsabilidades con los miembros de la APAFA.					
11) El Director delega el poder en la Institución Educativa.					
12) El Director comparte ideas y acciones fortaleciendo el trabajo de los padres de familia					
13) El Director desarrolla relaciones cooperativas con los padres de familia.					
14) El Director soluciona adecuadamente los conflictos interpersonales que se presentan dentro de la Institución.					
15) El Director asume su responsabilidad y considera que cada miembro de la institución debe asumirla.					
16) El Director toma decisiones asertivamente de acuerdo a la realidad de la Institución					
17) El Director toma en cuenta las experiencias exitosas de sus docentes y de los padres de familia.					
18) El Director delega tareas a los padres de familia sobresalientes, proponiéndoles nuevos desafíos.					
19) El Director otorga reconocimiento a los padres de familia por las buenas acciones, ideas, iniciativas y mejoras en beneficio de la Institución Educativa					
20) El Director reconoce y motiva más el trabajo del personal y de los padres de familia.					

Elaborado por: Martha Macías.

También, se propone que la institución establezca jornadas de capacitación o concienciación a los padres de familia, sobre el manejo de los problemas que se dan en el seno familiar, como es la violencia intrafamiliar, divorcios, falta de recursos etc., para que no repercuta en el desenvolvimiento y desarrollo del alumno, tanto en el campo académico, como humano.

En realidad, todo problema que sucede en la familia, es por falta de orientación familiar, porque, a veces no saben cómo conducir los problemas más simples, sobre conducta y comportamiento “entre esposos y entre padres e hijos”, y como poder mantener una relación sana, limpia y vivir en armonía familiar en sus hogares.

vinculación con otros estamentos de la comunidad

La sociedad está constituida por grupos de personas que actúan recíprocamente, que tienen actividades que se centran alrededor de una serie de objetivos comunes, que comparten creencias, actitudes y conductas colectivas: que en este caso están integrados por las familias, los alumnos, los docentes y colaboradores; además, dentro de los grupos que conforman la sociedad formal, se puede mencionar al Ministerio de Educación, a la Dirección Provincial de educación etc., con quienes también debe cumplir responsablemente con los respectivos informes y en todos los estamentos que demande la ley pertinente.

La dimensión de capital social de la institución se constituye por:

a) La institución se consolidará en la comunidad, considerando la permanencia de los directores y maestros en la escuela, la cultura instalada de trabajo colectivo (usualmente a través del Consejo Técnico) y el diseño de un proyecto de mejora académica de manera participativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados.

b) Incluir la colaboración del sector padres de familia en esa importante “labor”.

Porque en la Educación, la calidad se concibe como un asunto que no sólo le corresponde al docente, sino que tanto las autoridades, como los padres de familia y la comunidad misma deben estar involucrados.

La institución deberá realizar una campaña de involucramiento de los padres de familia a través de los maestros y autoridades, para que apoyen a sus hijos en las tareas escolares, en la comunicación, valores para lograr un mejor desarrollo de las competencias del alumno. Se trata de establecer un dialogo libre, en donde el ambiente sea de respeto y confianza.

La comunidad educativa, con el director, los maestros, el personal de apoyo, los padres de familia y los estudiantes, fortalecerá su autoestima con cada uno de los logros que alcancen como equipos.

c) Impulsar la participación de los estudiantes con otras comunidades estudiantiles, en eventos externos al colegio, con otras comunidades estudiantiles para fortalecer los valores y las prácticas académicas, como eventos deportivos, concursos académicos etc; donde incluso los padres de familia puedan integrarse en el apoyo y colaboración a los mismos.

La empresa privada consigue beneficios tributarios a través de su apoyo y participación en ciertos programas sociales, entonces se propone realizar alianzas con diferentes empresas privadas, para que apoye programas de capacitación a los padres de familia, sobre el manejo de la violencia intrafamiliar, seminarios sobre el alcoholismo en los jóvenes etc., para los alumnos desde octavo de básica; Alianzas con colegios privados, para que impartan los sábados, como parte de su programa de vinculación a la comunidad, clases de inglés para nuestros alumnos, o permitan que los alumnos del Colegio Gran Bretaña, ingresen a sus laboratorios, para realizar en conjunto estudios e investigaciones diversas, al igual que el ingreso a sus bibliotecas, bajo una planificación de tiempo y actividades bien organizada.

Participar en eventos intercolegiales académicos, deportivos y se premie a los alumnos internamente, por ser los elegidos, o sea los mejores para participar a nivel externo.

En conclusión, las acciones que deben realizarse para obtener este objetivo son:

- Diseño de un proyecto de mejora académica de manera participativa, involucrando a los miembros de la comunidad educativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados.
- Establecer sistemas de inscripción para participar en concursos, y eventos intercolegiales
- Nombrar una comisión que establezca vínculos y relaciones con la empresa privada, y colegios del medio para conseguir apoyo en capacitación, recursos etc.

d.- Sugerir acciones para concienciar a los docentes sobre la importancia de su preocupación en los problemas de los alumnos, entre ellos su orientación vocacional.

En los sectores vulnerables, que es el caso del segmento meta de la institución, se manifiesta violencia contra los jóvenes, que se siente enajenada de los procesos sociales, que generan problemas emocionales; por ende es necesario ayudar a formar personas capaces de crear una cultura de paz basada en el respeto de la dignidad de todo ser humano, animada por el dialogo, combatiente de prejuicios, y son los maestros los llamados a realizar esta tarea, como complemento a su labor educativa, es decir deben incluir la labor formativa y humana.

La diversidad humana de talentos, potencialidades, de capacidades, de formas de inteligencia y de estilos de aprender no puede seguir siendo ignorada. Hay seres humanos más inclinados a lo académico, otros a lo técnico-vocacional, unos más a las artes que a las ciencias. etc. Necesitamos reconocer y celebrar esas diferencias y crear una escuela que, primero, promueva el desarrollo del ser humano en sus múltiples dimensiones, para que a partir de aquí seleccione establezca sus prioridades de desarrollo humano y laboral o profesional.

Se propone por tanto como una tarea de inicio, trabajar en el desarrollo de competencias, que se deben incluir en el currículo, es decir en sus habilidades, para lo cual hay que flexibilizar la práctica docente, que no se concentre solamente en la enseñanza académica, sino también en la formación humana, para descubrir las competencias basadas en habilidades, y a partir de éstas el alumno desarrollará su autoestima, con lo cual podrá afrontar de mejor manera sus problemas emocionales generados en su hogar, amigos, colegio o interpersonales.

Al descubrir sus competencias, se le podrá orientar mejor al alumno, sobre su orientación vocacional y sobre sus habilidades, dándole al alumno diferentes opciones de escoger con libertad en que se quiere desarrollar en el futuro, y como explotar sus potencialidades desde el presente.

El desarrollo se refiere básicamente a diez áreas de competencias (habilidades) humanas generales que definen la formación integral del estudiante, a saber: Sáenz, JC, (2006); *“Construir Competencias desde la Escuela”*; Ediciones Noreste.

1. Pensamiento sistemático, creativo y crítico
2. Comunicación significativa y creativa
3. Interacción social efectiva
4. Autoestima personal y cognoscitiva
5. Conciencia ética
6. Sensibilidad estética
7. Conciencia ambiental y salubrista
8. Conciencia histórica y cívica
9. Habilidad psicomotora para la recreación y el trabajo
10. Sentido de trascendencia

Se propone, entonces, como se manifestó anteriormente, que se implemente un sistema de prácticas docentes flexibles, que este contemplado dentro del currículo, donde los maestros se orienten también a mantener un contacto más cercano de diálogo con los alumnos, y no simplemente prime el impartir cátedra, sino que se convierta en un sistema transversal de enseñanza - aprendizaje, involucrando la parte humana, en cada uno de sus contactos.

Para la aplicación de esta estrategia el docente antes de enseñar, o involucrarse en este proceso, debe tener la disposición a aprender, aprender de los demás, aprender de su propia práctica, a fin de que pueda acumular el „saber”, resolviendo situaciones complejas, que le lleven de la mano del “ser”, y a partir de éste, se genera el saber y el hacer, en el alumno, donde éste sentirá mayor motivación de asistir al colegio y a las clases, porque va a encontrar a alguien que se preocupe por él.

A través de esta estrategia, el maestro también estará preparado para descubrir competencias y explotar en sus alumnos, con lo cual va a conseguir mayor compromiso y voluntad de hacer las cosas bien por parte del alumno, que le permitan propiciar oportunidades diferenciadas prestando una atención diversificada a los alumnos que

presentan mayores dificultades de aprendizaje, van a tener personas en quien pueden confiar.

Cada docente, entonces, estará preparado y tener la potestad de ubicar, entender, atender y canalizar, a aquellos alumnos que por alguna razón (condición física, psicológica, emocional, socioeconómica, familiar o cultural), es decir a preocuparse más por la parte de condiciones humanas, sociales, y psicológicas de sus alumnos; que muchas veces los llevan a desertar en sus estudios para que se apliquen acciones preventivas o correctivas, si se lo puede hacer desde la institución.

En conclusión, las acciones necesarias para cumplir este objetivo son:

- Concienciar a los maestros en incluir en el currículo, la flexibilización en el sentido de manejar competencias que enfatizan el interés y comprensión de los problemas de los alumnos, y controlar su cumplimiento
- Aplicación de test, para evaluar competencias, de los alumnos.
- Capacitar a los maestros a tomar una evaluación de competencias a sus alumnos.

e.- Diseñar un programa de capacitación al personal docente sobre nuevas metodologías de enseñanza.

Concienciar a los docentes sobre la importancia de implementar nuevas metodologías, que faciliten su tarea y hagan de la clase un entorno motivador, donde los alumnos disfruten aprendiendo, y no lo vean como una obligación, y una repetición memorística y aburrida al aprendizaje

Apoyar a uno o dos docentes bajo el sistema FATLA, para que se capaciten en nuevas metodologías de enseñanza, y luego repliquen a sus compañeros a través de talleres que durarán máximo un mes.

Incentivar hacia un trabajo colaborativo de intercambio de estrategias, entre todos los docentes, sobre todos de aquellos que estén mejor evaluados en lo que concierne a

interactividad, participación, variabilidad como metodologías de enseñanza, hacia aquellos que requieren reforzar esta área.

Hacer convenios con empresas tecnológicas para que como parte de su colaboración con la comunidad, (rebaja en Impuestos) imparta cursos de educación a través de la tecnología, aprovechando la disposición del gobierno de proveer a los colegios fiscales de tecnología.

Incentivar a los docentes para que asistan a los cursos, talleres, seminarios que organiza el Ministerio de Educación, como parte de su programa “SI profe”.

Las acciones necesarias para concretar este objetivo, se sintetiza en:

- Concienciar a los docentes sobre la importancia de implementar nuevas metodologías, que faciliten su tarea y hagan de la clase un entorno motivador, donde los alumnos disfruten aprendiendo.
- Apoyar con la inscripción a dos Jefes de área para que estudien bajo el sistema FATLA.
- Realizar los talleres, para que se replique la capacitación bajo el sistema Fatla en nuevas metodologías de enseñanza.
- Nombrar una comisión para que realice acuerdos con empresas tecnológicas y educación para capacitar al personal docente en metodologías de enseñanza.
- Reuniones de motivación a los docentes a que participen en el programa “SI PROFE”

f.- Diseñar un modelo de Código de ética. (Anexo # 2)

7.6. Sostenibilidad de la propuesta

Recursos

Humanos: Participación de todos los miembros de la comunidad educativa

Tecnológicos: Computadores para aplicación de nuevas tecnologías

Materiales: Físicos: Instalaciones del colegio, material pedagógico, suministros

Económicos: Se requerirá incluir en el presupuesto para el año 2013, la cantidad de \$2.540,00. Que es el valor que se requiere para implementar el programa de mejoramiento de gestión, liderazgo y valores.

Organizacionales: Manual de funciones administrativas.

7.7. Presupuesto y cronograma para la aplicación de la propuesta.

Cuadro # 9: Detalle presupuestario

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO
a.- Establecer estrategias para mejorar el clima laboral, la comunicación y la relación entre las diferentes áreas y departamentos para mejorar el liderazgo y la gestión que reflejen una imagen positiva con los miembros de la comunidad educativa, enfatizando la práctica de valores, que estén inmersos en la cultura organizacional de la institución, en todos los ámbitos.	1. Diagnóstico de clima Organizacional	Vicerrectorado	10-2012	Papelería	\$ 80
	2. Inducción y re inducción, comunicando el reglamento interno.	Inspector	10-2012	Inspector, docentes, administrativos, autoridades.	\$0
	3. Seminario Taller sobre Desarrollo Humano, motivación, ventajas de una buena comunicación.	Inspector	01-2013	Motivador	\$160
	4. Adecuación de espacios de entretenimiento y conversación.	Inspector	01-2013	Cafetera, vajilla, microondas, sillas, mesa.	\$ 220
	5. Poner una cartelera y buzón de sugerencias.	Inspector	01-2013	Corcho para cartelera, buzón de sugerencias.	\$ 90
	6 Reuniones de retroalimentación con el personal.	Rectorado y vicerrectorado	Desde 10- 2012	Rector y Vicerrector	\$0
	7 Realizar un control del currículo para la incorporación de los temas de valores y un sentido humanista como eje principal del programa de enseñanza, y	Rectora y Jefes de área, docentes	Desde 10-2012	Rectora, Jefes de área y maestros	\$ 0
					\$0

	controlando su cumplimiento. 8 Hacer cumplir las leyes, códigos y normas que rigen a la institución y exigir su cumplimiento. 9 Fomentar y practicar una conciencia ecológica en la actuación profesional..	Rectora, inspector, recursos humanos. Autoridades, Jefes de área, docentes	Desde 10-2012 Desde 10- 2012 anualmente, y su cumplimiento en forma continua.	Rector, vicerrector, jefes de área, docentes, alumnos, padres de familia. Todos los miembros de la comunidad educativa	Total: \$550
b.- Plantear pautas para mejorar el compromiso de los docentes, alumnos, administrativos, padres de familia, con la gestión de las autoridades y directivos de la institución.	1 Hacer evaluaciones de desempeño, y concienciar a sus miembros, para resaltar y aprovechar las competencias de sus miembros.	Rector y vicerrector	Desde 01- 2013 Continualmente	Rector, vicerrector, inspector, docentes, jefes de área y papelería de evaluación.	\$ 100
	2 Informar y rendir cuentas a la comunidad educativa sobre los eventos y avances que se den en el colegio.	Vicerrector	Desde 01-2013 Continualmente	Personal administrativo, papelería, corcho, buzón de sugerencias	\$ 100
	3 Realizar la planificación estratégica	Rectorado	08- 2012 (2 días) Anualmente	Representantes de los miembros de la comunidad educativa; refrigerios y papelería.	\$ 200
	4 Capacitar y concienciar a las áreas y a sus respectivas autoridades en coaching, motivación e importancia de su aporte en la gestión de sus directivos etc.	Rectorado	01- 2013	Capacitador, refrigerios, materiales	\$ 120
	5 Capacitar a los niveles	Rectorado	03- 2012	Curso en Secap a	\$60

	<p>jerárquicos en empowerment.</p> <p>6 Reuniones con miembros de la comunidad educativa .</p> <p>7 Evaluación sobre la percepción de liderazgo a los padres de familia, para aplicar correctivos de acuerdo a los resultados.</p> <p>8 Seminarios sobre problemas familiares y su repercusión en la formación de sus hijos a los padres de familia.</p>	<p>Rectorado y vicerrectorado</p> <p>Inspector</p> <p>Rectorado</p>	<p>04- 2012</p> <p>11- 2012</p> <p>12- 2013</p>	<p>rector y vicerrector</p> <p>Instalaciones del colegio Papelería</p> <p>Experto familiar y material</p>	<p>\$50</p> <p>\$ 250</p> <p>Subtotal \$ 880</p>
c.- Sugerir acciones para concienciar a los docentes sobre la importancia de su preocupación en los problemas de los alumnos, entre ellos su orientación vocacional.	<p>1 Concienciar a los maestros en incluir en los currículos la flexibilización en el sentido de manejar competencias que enfatizen el interés y comprensión de los problemas de los alumnos, a través de conversatorios, con el alumno</p> <p>2 Aplicación de test, para evaluar competencias, de los alumnos.</p> <p>3 Capacitar a los maestros a tomar una evaluación de competencias a sus alumnos</p>	<p>Rectorado, vicerrectorado</p> <p>Inspector Docentes</p>	<p>09- 2012, y control continuo de su aplicación</p> <p>01- 2013</p> <p>11- 2012</p>	<p>Docentes y autoridades</p> <p>Papelería (copias), alumnos, docentes</p> <p>Computador e infocus, psicóloga del colegio, docentes. (recursos que ya</p>	<p>\$0</p> <p>\$150</p> <p>\$ 0</p> <p>Subtotal \$ 150</p>

				tiene el colegio	
d.- Plantear sugerencias para mejorar el liderazgo y la gestión, hacia una vinculación, positiva con la comunidad.	1 Diseño de un proyecto de mejora académica de manera participativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados.	Rectorado, vicerrectorado y docentes	10- 2012- 12- 2012 con seguimiento continuo durante los dos meses de plazo.	Jefes de área, docentes, autoridades, padres de familia, instalaciones de la institución.	\$ 0
	2 Establecer sistemas de inscripción para participar en concursos, y eventos intercolegiales	Rectorado y vicerrectorado	02- 2013 continuamente.	Docentes, alumnos, padres de familia inscripciones, transporte.	\$ 600
	3 Nombrar una comisión que establezca vínculos y relaciones con la empresa privada, y colegios del medio para conseguir apoyo en capacitación, recursos etc.	Rectorado	Desde 01- 2013, continuamente	Padres de familia, docentes, autoridades.	\$ 0
Subtotal					\$ 600
e.- <i>Capacitación al personal docente sobre nuevas metodologías de enseñanza.</i>	1 Concienciar a los docentes sobre la importancia de implementar nuevas metodologías, que faciliten su tarea y hagan de la clase un entorno motivador, donde los alumnos disfruten aprendiendo.	Rectorado y vicerrectorado	02- 2013	Rector e instalaciones del colegio.	\$0
	2 Apoyar con la inscripción a dos Jefes de área para que estudien bajo el sistema FATLA.	Rectorado Vicerrector	04- 2013 durante 10 meses.	Computador e internet, inscripción.	\$ 360 \$ 0
	3 Realizar los talleres, para que se replique la	Rectorado	05- 2013, Durante 10	Computadores e internet, maestros,	\$0

	capacitación bajo el sistema Fatla en nuevas metodologías de enseñanza.		meses	instalaciones de la institución.	
	4 Nombrar una comisión para que realice acuerdos con empresas tecnológicas y educación para capacitar al personal docente en metodologías de enseñanza.	Rectorado	05- 2013	Rector	\$0
	5 Reuniones de motivación a los docentes a que participen en el programa "SI PROFE"		10- 2012	Computadores, internet, docentes	\$0
					Subtotal \$360
					TOTAL \$ 2.540,00

Elaborado por: Martha Macías.

Una vez elaborado el cuadro operativo para la aplicación de las estrategias propuestas para el mejoramiento del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña, se concluye que el presupuesto que se requiere para su implementación es de \$ 2.540,00, que deberá poner en el presupuesto enviado al ministerio de Educación, para el 2013, ahora en el mes de diciembre, para lo cual he conversado con su rectora, para que los incluya, ya que la gestión es importante empezarla a implementar lo más pronto posible; y deberá empezar a trabajar en aquellas estrategias, donde no requiere recursos económico, ya que al pertenecer al sector público, deben regirse estrictamente a lo que manda la ley al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J.(1990), *Liderazgo Basado en la Acción*. Mexico, Editorial Mc.Graw - Hill.
- Adair, John; (2009), *Chair of Leadership Studies*. Mexico, Editorial. Mc.Graw - Hill.
- Adams, F; (1970); *Andragogia*; Caracas; Editorial Grafarte.
- Aldea, López Eliana. (1992), *La evaluación en educación en valores*. (Material mimeografiado).
- Amat, Joan M^a. (2000), *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. / Joan M^a. Amat. Barcelona: Ediciones Gestión S.A.
- Anthony, Robert. (1987), *Sistema de Planeamiento y Control*. / Robert Anthony. Londres: Editorial Orbis.
- Avila, Ch. (1990). *Inner Contradictions Of Rogorus Research*. New York Academic Press
- Baxter Pérez, Esther.(1989), *La formación de valores: Una tarea pedagógica*.
- Beckhard, R, Hesselbein, F (1997), *El líder del Futuro*. Ediciones Deusto. 2da.
- Bernal, J.B. (1999) *La Calidad: desafío que enfrenta la educación en el momento actual*. Proyecto UNESCO, San Jose, (SIMED)
- Blanco, Pérez, A. (1995), *La educación en los valores, una reflexión desde la práctica educativa*. (Material mimeografiado).
- Borrell, Francese. (2003), *Cómo Trabajar en Equipo*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Buxarrais, M. R.; Martínez, M.; Puig, J. M.; Trilla, J. (1995). *La educación moral en primaria y en secundaria*. Madrid: MEC/Edelvives.
- Buxarrais, M.R. (1997). *La formación del profesorado en educación en valores*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Campoverde, José. (1993), *Visión de Líder*. Lima. Editorial Apoyo S.A.
- Carpio , Fernando; 1984, *El Gran Diccionario*; España; Editorial Burguero
- Chacón Arteaga. Nancy L.(2008), *Formación de Valores Morales*: ISPEJV.
- Cornejo, Miguel. A. (1999), *El Arte de Dirigir*. México. Colegio de Graduados de Alta Dirección.
- Cornejo, Miguel. A. *Liderazgo de excelencia*, (2006), Librería Polanco
- Correa Carlos, *Guía didáctica "Liderazgo, Valores y Educación*. Editorial UTPL
- Covey, Stephen. (1997), *Liderazgo Centrado en Principios*. Buenos Aires. Editorial Paidós. 4ta. Reimpresión.
- DUBRIM, Andrew (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Mexico, 2da edición, Editorial Thomson.
- Fortune; (1993); Quality America; EEUU; Business One.
- Fremont E. Kast, .JAMES, Rosenzwein (1993), *Administración de las Organizaciones* ; Mexico, Editorial Mac-Graw Hill.
- García, CM y López; (1997); *Asesoría Curricular y organizativa en Educación*; Barcelona; Editorial Ariel.

Gonzalez, María Teresa. Nieto, José Miguel. Portela, Antonio (2003) Organización y gestión de los centros escolares: dimensiones y procesos, Madrid España, Editorial Pearson Educación. S.A.

Gorrochotegui, Alfredo, (2007,)Manual de Liderazgo para Directivos escolares, Madrid, Editorial la Muralla.

Guillen Manuel, (2010),“Ética en las organizaciones”,México, Pearson. Prentice Hall.

Hellriegel, Son (2003) Comportamiento Organizacional, México, Editorial Thomson.

Ivancevich John M; (2006),*Comportamiento Organizacional*; Editorial: Mc.Graw-hill, 7ª edición. ISBN: 970105623.

Jara Carmen, Guia Didactica UTPL; Investigación Educativa, Editorial UTPL.

Jean-François Lyotard, (1989), *La Condicion Postmoderna*, Madrid, (4ª EDICION.) ISBN: 9788437604664.

Johnson, G., Scholes, K.(1997), Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Scholes.: Editorial Prentice Hall.

Juan Carlos Tedesco,(1987), *El desafío educativo: Calidad y democracia* (Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericana.

Koontz, Harold. (1994), Elementos de Administración. / Harold Koontz, Mexico D.F: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

Koontz, Harold; (2003), Administración: *Una Perspectiva Global*; Mexico D.F McGraw-Hill/Interamericana.

Kotter, John. (1994),*La Verdadera Labor del Líder. Editorial Norma*. Bogotá.

Kouzes, Jim, Posner, Barry (1999), *El Desafío del Liderazgo*. Editorial Gránica. México.

Laverde, José; (2008); Conceptos de comunidad; Colombia.

Martínez, M. (1998). *El contrato moral el profesorado. Condiciones para una nueva escuela*. Bilbao: Desclée De Brouwer.

Martínez, M.; Puig, J. M. (Coord.) (1991). *La educación moral. Perspectivas de futuro y técnicas de trabajo*. Barcelona: ICE/Graó.

Mayorga Moreno, A; (2009); Gestion y liderazgo en la educación; España; Centro Lasallista

McFarland, J, Senn, L. (1997), Liderazgo para el Siglo XXI. Mc Graw Hill. Bogotá.

McMillan James;(2010), Investigación Educativa; Pearson Addison Wesley.

Menguzzato, Martina. (1993), *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment*. / Martina Menguzzato, J. J. Renal. Valencia. Editorial Euroed.

Michelson, L. y cols. (1987). *Las habilidades sociales en la infancia, Evaluación y tratamiento*. Barcelona, Editorial Martínez Roca.

Mintzberg, H. (1984), *La estructuración de las organizaciones*. / H. Mintzberg. Barcelona: Editorial Ariel.

Payà, M. (1997). *Educación en valores para una sociedad abierta y plural. Aproximación conceptual*. Bilbao: Desclée De Brouwer.

Pérez, J. (1996), *El Liderazgo y la Gerencia*. Revista Universidad EAFIT. Nº 102. Bogotá. Colombia.

Porter, Michael ; (2008), Estrategias Competitivas. Quinta Edición, Pearson

Puig, J.M.; Martínez, M. (1989). *Educación moral y democracia*. Barcelona, Editorial Laertes.

Rebolledo, S., Gustavo, (2008), *Gestión Estratégica*, Chile, Compilación

Robbins, De Cenzo; (2001)); Fundamentos de administración; Mexico; Sexta edición; Prentice Hall

Rodriguez Nestor; (2001; Administracion de las instituciones educativas; Mexico; UNAM.
Rubio, C. (1995). *El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo*. Venezuela, PLANIUC. N° 21.
Sáenz, JC, (2006); “*Construir Competencias desde la Escuela*”; Ediciones Noreste
Stoner, Freeman y Gilbert, (1996) *Liderazgo administrativo*: México, Prentice Hall, Hispanoamérica S.A..
Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). *Administración*. (6ta edición), México: Prentice Hall.
Hispanoamérica S.A.
Tejera; (1986), *Manual de Procesos Administrativos*; U.P.E.L.
Teran Rito; (2002); Importancia de la Gestion en las Instituciones educativas; Mexico; UNAM.
Zaleznik Abraham, La Dicotomía entre Líderes y Manager; paper "Managers and Leaders: Are They Different"

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN:

Fuentes secundarias de investigación:

POA, PLAN ESTRATÉGICO.

Instrumentos de gestión como fuentes primarias de investigación:

Entrevistas y encuestas aplicadas al grupo objetivo que conforma la comunidad educativa.

ANEXOS

ANEXO # 1:

FORMATOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

8.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del Consejo Directivo, jefes departamentales, entre otros.

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

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

SI (____) NO (____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Excelencia académica			
B	Desarrollo profesional de los Docents			
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**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en Gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de			

	Trabajo			
--	---------	--	--	--

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	e Otros (¿cuáles?) _____ _____			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

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

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

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?.

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son? Y cómo los cambiaría?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DOCENTES: Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....
Cantón.....
Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder, se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docente- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de Metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área Administrativa financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

Gracias por su colaboración

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			

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

Gracias por su colaboración

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en donde estudian sus hijos.

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

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

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

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

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

CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DE LOS PADRES:

GENERO -----

EDAD -----

OCUPACION -----

NIVEL DE FORMACION ----

NUMERO DE HIJOS EN LA INSTITUCION -----

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1. El director inspira su confianza en la Institución			
2. El Director asume <u>responsabilidad</u> en situaciones difíciles.			
3. El Director y los maestros le informan sobre la situación de sus hijos en el colegio?			
4. La dirección actua son justicia en la Institución Educativa			
5. La dirección pide su opinión en las actividades de la Institución?			
6. La relación de la dirección con los padres de familia, es buena..			
7. La comunicación de la dirección con los padres de familia, es abierta.			
8. La dirección y los maestros toman en cuenta las			

opiniones de los padres de familia?			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. El Director asume y comparte responsabilidades con los miembros de la Directiva de padres de familia			
11. Considera que los maestros y la dirección toman responsabilidad sobre sus actuaciones respecto a sus hijos e institución.			
12. La dirección se preocupa cuando nota algún cambio en el comportamiento de sus hijos.			
13. La dirección, delega en los padres de familia, ciertas responsabilidades de las actividades de la Institución.			
14. La dirección reconoce la labor de los padres de familia.			

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN: _____

1.- Su relación con los directivos es:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
-----------	-------	---------	------	--------

2.- ¿Se reconoce el desempeño del personal?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

3.- La relación del personal más antiguo con el personal nuevo es:

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
-----------	-------	---------	------	--------

4.- ¿Existe personal favorito en este lugar?

NINGUNO	MUCHOS	ALGUNOS	POCOS
---------	--------	---------	-------

5.- ¿Existen oportunidades para una conversación informal con los directivos?

NINGUNA	MUCHAS	ALGUNAS	POCAS
---------	--------	---------	-------

6.- ¿Los directivos orientan al personal para ayudarlos con el trabajo?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

7.- ¿El personal tiene libertad de opinar?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
---------	--------------	-------

8.- La atmósfera de trabajo en la institución:

- a) Propicia la eficiencia y la productividad;
- b) Desfavorece el buen desempeño de los trabajadores;
- c) Es neutral en el desarrollo de las labores.

9.- El interés por las actividades y el buen desarrollo de la organización, por parte del personal es:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
-----------	-------	---------	------

10.- ¿Existe espíritu de grupo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	--------------	---------	-------

11.- La disciplina en el colegio es:

RIGIDA	EQUILIBRADA	FLEXIBLE	NO EXISTE
--------	-------------	----------	-----------

12.- ¿Se buscan cambios e innovaciones?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	--------------	---------	-------

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO # 2:

CÓDIGO DE ÉTICA PROPUESTO

CODIGO DE ETICA PROPUESTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “GRAN BRETAÑA”

A LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO FISCAL MIXTO GRAN BRETAÑA.

Considerando que La Unidad Educativa Fiscal Mixta Gran Bretaña, es una institución de educación que pertenece al sector público, está comprometida con una responsabilidad moral y ética en el sentido de actuar de acuerdo con normas y principios que rijan la conducta del buen vivir de su comunidad, de acuerdo como lo determina la ley de educación, que dictamina el Ministerio de Educación y Cultura.

Que esa responsabilidad ética obliga a una continua evaluación del comportamiento social y público de sus funcionarios y empleados, a fin de garantizar en todo momento el respeto al derecho y la observancia de su Normatividad evitando con ello faltas a las normas éticas que pongan en riesgo la estabilidad de la institución.

Que para fortalecer la confianza de la comunidad estudiantil, es preciso adoptar medidas tendientes a reforzar la grandeza de la institución, haciéndolos sentir parte importante de la misma, además de propiciar que sus labores eviten vulnerar los principios de una ética institucional, enmarcada en los valores y principios.

Se emite el presente Código de Ética para los funcionarios, empleados y alumnos, cuya implementación, es de trascendental importancia para esta institución educativa.

Alcance y Objetivo del Código de Ética:

Reglamentar la conducta de los funcionarios, alumnos y empleados de esta comunidad educativa

Principios Fundamentales:

Todo miembro de esta comunidad educativa, considerará un deber desempeñar su trabajo en apego a este Código de Ética, para apoyar y promover el honor, los valores y la dignidad de la institución con las normas más elevadas de la ética deberá:

- a. Los maestros, y funcionarios, y empleados, deberán interesarse en el bienestar común y aplicar sus conocimientos profesionales para beneficio de la institución así como de sus integrantes.
- b. Desarrollar sus deberes con honestidad e imparcialidad y servir con dedicación a sus superiores, sus empleados y a la comunidad educativa en general.
- c. Esforzarse por aumentar la competencia y prestigio de los trabajadores y empleados de esta entidad educativa en todas sus actividades.

Postulados:

1.- Responsabilidad hacia la sociedad en general

Bien común: Asumo un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiéndolo que la Institución Educativa es patrimonio del país, que sólo se justifica y legitima cuando se procura ese bien común, por encima de los intereses particulares.

Imparcialidad: Actuaré siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

Vocación de Servicio: Entiendo y acepto que trabajar para esta Institución, constituye al mismo tiempo el privilegio y el compromiso de servir a la sociedad, porque es ella quien contribuye a pagar mi salario.

Liderazgo: Promoveré y apoyaré estos compromisos con mi ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en institución ordenada y generosa.

Dignidad con la sociedad: Respetaré en el debate y en la toma de decisiones, la dignidad de las personas, siendo justo, veraz y preciso en mis apreciaciones, reconociendo la legítima diversidad de opiniones.

2.- Responsabilidad hacia la comunidad Estudiantil.

Honradez: Nunca usaré mi cargo para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación alguna a mis remuneraciones a las que tengo derecho, de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética mis responsabilidades y obligaciones.

Justicia: Ceñiré mis actos a la estricta observancia de la Normatividad, impulsando una cultura de procuración efectiva de justicia y de respeto a la Institución.

Transparencia: Acepto demostrar en todo tiempo y con claridad suficiente, que mis acciones como funcionario y empleado se realizan con estricto y permanente apego a las normas y principios de la Institución, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.

Rendición de cuentas: Proveeré la eficacia y la calidad en la gestión de la administración, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas.

Respeto: Respetaré sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para toda la comunidad educativa

Lealtad: Afirmo que todos mis actos se guían e inspiran por exaltar a la institución y a sus símbolos; así como el respeto a su Ley Orgánica y demás Normatividad que de ella emana y por la más firme creencia en la dignidad de la persona humana.

Responsabilidad: Acepto estar preparado para responder de todos mis actos de manera que la comunidad educativa y la gente con que trato en particular, aumenten permanentemente su confianza en mí y en nuestra capacidad de servirles.

Competencia: Reconozco mi deber de ser competente, es decir, tener y demostrar los conocimientos y actitudes requeridos para el ejercicio eficiente de las funciones que desempeño, y actualizarlos permanentemente para aplicarlos al máximo de mi inteligencia y de mis esfuerzo.

Efectividad y Eficiencia: Comprometo la aplicación de mis conocimientos y experiencias de la mejor manera posible, para lograr que los fines y propósitos de la Institución Educativa, se cumplan con óptima calidad y en forma oportuna.

Manejo de recursos: todos los recursos propiedad de la Institución Educativa sin importar su origen, los aplicaré únicamente para la consecución de los objetivos institucionales.

Calidad del personal: Contrataré para los cargos de mi dependencia, sólo a quienes reúnan el perfil para desempeñarse con rectitud, aptitud y la actitud necesarios.

3.- Responsabilidad hacia los compañeros de trabajo

Valor civil: Reconozco mi compromiso de ser solidario con mis compañeros y conciudadanos; pero admito mi deber de denunciar y evitar hacerme cómplice de todo aquel que contravenga los principios éticos y morales contenidos en este instrumento.

Igualdad: Haré regla invariable de mis actos y decisiones el procurar igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, sin distinguir de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

Probidad: Declaro que todos los recursos y fondos, documentos, bienes y cualquier otro material confiado a mi manejo o custodia debo tratarlos con absoluta probidad para conseguir el beneficio colectivo.

Diálogo: Privilegiaré el diálogo y la concertación en la resolución de conflictos.

4.- Respeto a sus compañeros de trabajo y a su profesión

Todo el personal cuidará las relaciones que sostiene con sus compañeros de trabajo y colegas, buscando mejorar el ambiente de trabajo y fomentar el trabajo en equipo.

También deberán basar su reputación en la honestidad, honradez, lealtad, respeto, laboriosidad y capacidad profesional, observando las reglas de ética más elevadas en sus actos y evitando toda publicidad con fines de lucro o auto elogio.

Buscarán la manera de hacer cumplir, respetar, fomentar y adoptar los códigos de ética, contenidos en este documento.

Los administradores, docentes y las personas que pertenecen a Institución deben cumplir con su responsabilidad en asistencia y puntualidad en el salón de clases y en sus oficinas.

ANEXO # 3:

POA

COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA
PLAN OPERATIVO
AÑO LECTIVO 2010 – 2011

1. ASPECTO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

N	NUDOS CRITICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA		PRODUCTO
						INICIAL	TERMINAL	
1	* Falta de coordinación entre los diferentes departamentos	* Lograr el éxito en el desarrollo de actividades en los diversos dep.	* Designación de personas encargadas de difundir la información	* Elaborar instructivos y evaluar con cierta regularidad * Revisión de reglamento interno. * Establecer mecanismos de comunicación: pizarra de tiza líquida y cartelera.	* Comisión de información	Todo el año		Eficiente comunicación entre departamentos
2	* Completar el cuadro directivo del colegio y fortalecer el control disciplinario.	* Lograr la optimización del trabajo en el aspecto administrativo académico y disciplinario	* Planificar actividades que sustituyan esta deficiencia hasta superar el problema.	* Autoridades ministeriales * Autoridades del colegio o profesores	* Autoridades encargadas * Consejo Directivo	Septiembre	Hasta conseguir	Partidas conseguidas
3	* Mejorar las relaciones humanas en el cuerpo administrativo	* Trabajar armónicamente entre departamentos para el desarrollo de la comunicación	* Apoyo y ayuda interdepartamental * Realización de talleres de RR.HH	* Cursos y dinámicas de relaciones humanas * Técnico especializado	* Autoridades * Personal de cada departamento * Comisión Técnico Pedagógica	Durante Todo el año		Cambio de comportamiento
4	* Mejorar instalaciones eléctricas	* Buscar el mejor ambiente físico para un buen rendimiento intelectual	* Solicitar la instalación de 3 medidores. * Modernizar las instalaciones	* EE.QQ * Gestiones particulares	* Comité central de padres de familia * Autoridades	Septiembre	Hasta conseguir	Instalaciones eléctricas adecuadas
5	* Conservar los espacios verdes.	* Cuidar y podar los árboles y plantas.	* Sembrar árboles y plantas	* Fondos de padres de familia	* Área de CC.NN.	Noviembre	Permanente	Adecantamiento concluido
6	* Falta de mobiliario para archivar la documentación en secretaría, incluido silla y escritorio	* Conseguir el aporte económico para la adquisición	* Reordenar el espacio físico para obtener funcionalidad	* Fondos de padres de familia	* Autoridades	Agosto Septiembre	Permanente	* Dpto. funcional de secretaría

COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA

PLAN OPERATIVO
AÑO LECTIVO 2010 – 2011

2. ASPECTO: TÉCNICO DOCENTE

N	INDICIOS CRÍTICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA		PRODUCTO
						INICIAL	TERMINAL	
1	Falta de partidas docentes	Gestionar e insistir ante el Ministerio la expedición de acuerdo de 181 partidas.	Comisión de gestión	Ausistencia Oficinas	Ministerio de Educación Rector Vicerrector	Durante todo el año		Casal no completo de docentes
2	Necesidades de capacitación a docentes	Actualizar el conocimiento del docente	Participación en seminarios, talleres internos y externos Plan de actividad	Antofagasta ciudad	Comisión Técnica pedagógica	Inicio de I trimestre	Fin de trimestre	Maestros actualizados
3	Necesidad de que se comunique la institución externamente, por medio de actividades fuera del colegio	Estimular el esfuerzo de alumnos y maestros para que el público en general conozca la institución	Organización de casas abiertas. Programas especiales Participación en concursos tecnológicos	Áreas Alumnos Materiales	Vicerrector Profesores Estudiantes Áreas C. C. de P. F. Padres de Familia	Permanente		Institución reconocida
4	Mejorar las R.U.H.H. en el cuerpo docente	Fomentar el uso del computador y la red social	Capacitación con personal especializado	Cursos Seminarios Conferencias	Autoridades DOBE Comisión Técnica pedagógica	Durante todo el año		Buena relación con el personal
5	actualizar las técnicas y recursos de enseñanza aprendizaje	Lograr mejores conocimientos sobre métodos y técnicas para su correcta aplicación	Discutir en las áreas sobre métodos y técnicas Dialogar con los alumnos sobre el problema para detectar los causas Reuniones, análisis sobre metodología Exposiciones por áreas	Áreas	Vicerrector Comisión Técnica pedagógica Profesores	Durante todo el año		Mejorar al proceso de enseñanza aprendizaje

COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA

PLAN OPERATIVO
AÑO LECTIVO 2010 – 2011

2. ASPECTO: TÉCNICO DOCENTE

N	INDICIOS CRÍTICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA		PRODUCTO
						INICIAL	TERMINAL	
6	Irregular asistencia al personal administrativo	Mejorar la puntualidad	Conciencia del personal Aplicación de un sistema de control Participación en el programa de la puntualidad	Reglamento Interno	Inspectoría General Antofagasta	Permanente		Asistencia puntual
7	Optimizar la utilización de un canal de video	Mejorar los conocimientos de trabajo del uso de material audiovisual	Establecimiento de canales de video y un sistema de biblioteca	Videos T.V. Sala de lectura Laboratorio Biblioteca	DOBE Biblioteca Laboratorio Dirigidos	Permanente		Asistencia docente
8	Incrementar el nivel de calidad del M. de la zona	Desarrollar actividades educativas para cada área	Actividades de actividades del M. de la zona	Actividades de Finanzas	Áreas Antofagasta	Permanente		Material educativo desarrollado
9	Decrecer el número de faltas de asistencia por parte de los profesores	Difundir el contenido del reglamento interno	Tener un control de asistencia del reglamento de actividades Vicerrector, Inspectoría General y DOBE. Trabaja en áreas cada semana de un control	Directores de área Vicerrector	Directores de Área Biblioteca Vicerrector	Permanente		Cumplimiento del reglamento interno

COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA
PLAN OPERATIVO
AÑO LECTIVO 2010- 2011

3. ASPECTO ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

N	INDICIOS CRÍTICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA		PRODUCTO
						INICIAL	TERMINAL	
3	Incrementar la comunicación entre: padres- hijos	Conseguir una mejor comunicación entre padres e hijos	"Organización de: escuela para padres taller en salones"	"DOBE" "Dirigentes" "Alumnos y padres de familia"	"DOBE" "Comités" "Dirigentes"	Permanente		"Relaciones de: padres e hijos"
2	Falta de: satisfacción académica de: estudiantes	Conocer la realidad y establecer prioridades para solucionar las causas problemáticas	"Laboratorio y publicaciones de: docentes"	"Laborios de: estadística de: datos"	"DOBE" "Secretaría"	Inicio de: trimestre	Final de: trimestre	"Información oportuna"
5	Falta de: organización de: cursos paralelos de: alumnos	Solucionar: temas: de: los alumnos	"Región de: visita de: padres de: familia"	"Fichas" "Compartidos de: trabajo"	"DOBE" "Secretaría"	Permanente		"Cursos paralelos"
4	Desafiliación: de: alumnos	Elaborar en: forma: académica: la: información: de: los: alumnos	"Investigación y publicación para que se conozcan en: instituciones"	"Publicación: especializada en: Educación: Social" "Instituciones o instituciones: especializadas"	"DOBE" "Dirigentes" "Departamento: público"	Permanente		"Mejor comunicación: de: estudiantes"
5	Mejorar la: motivación: de: los: estudiantes	Buscar el: ámbito: de: los: estudiantes: para: mejorar: la: motivación: de: los: estudiantes	"Laboratorio del: plan: de: actividades"	"Aplicación de: IT"	"DOBE"	Todo el: año		"Alumnos: bien: motivados"
6	Necesidad de: apoyo: de: los: estudiantes	Apoyar: económicamente: a: los: estudiantes: que: no: tienen: recursos	Entrega de: recursos: de: los: estudiantes: Organización de: becas: en: instituciones: públicas: y: privadas.	DOBE - DOBE	DOBE - DOBE Autoridades	Permanente		Alumnos: económicamente: apoyados

COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA
PLAN OPERATIVO
AÑO LECTIVO 2010 - 2011

4. ASPECTO SOCIO CULTURAL Y DEPORTIVO

N	INDICIOS CRÍTICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA		PRODUCTO
						INICIAL	TERMINAL	
1	Falta de: motivación: de: los: estudiantes: para: participar: en: actividades: culturales: y: deportivas	Participar en: actividades: culturales: y: deportivas	Aceptar: las: invitaciones: de: los: estudiantes: Preparar: el: material: de: las: actividades:	"Estudiantes" "Invitaciones" "Participantes" "Áreas"	"Áreas"	Inicio de: año	Final de: año	Alumnos: motivados: y: participando

ANEXO # 4:

PLAN ESTRATÉGICO

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE DEL PLANTEL	:	Colegio "Gran Bretaña"
PROVINCIA	:	Pichincha
CANTON	:	Quito
PARROQUIA	:	Santa Prisca
DIRECCION	:	Pólit Lasso N30-96 y Díaz de la Madrid
TELEFONO	:	3202 - 031 2233-065
SOSTENIMIENTO	:	Estatal

ANTECEDENTES

2. CONTEXTO NACIONAL

El país vive en crisis económica y ética.

Económicamente el 85% viven en condiciones de pobreza; la inflación superó el 60%.

Políticamente: la corrupción y el clientelismo en que han caído los dirigentes políticos la pérdida de confianza en ellos; el 80% no confía en los partidos políticos, hay credibilidad del 75% en las Fuerzas Armadas y la Iglesia.

Éticamente se han perdido valores morales y éticos de modo que la juventud está desconcertada y sin horizontes.

2.1 EFECTOS

Imposibilidad de acceder a la educación, casi privatizando.

Desinterés de la juventud por la falta de confianza en los líderes hoy desgastados.

2.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL

El colegio Nacional Mixto Gran Bretaña inició sus actividades educativas en el año de 1979, sirve a la juventud marginada de los sectores periféricos con especializaciones de Bachillerato en Ciencias: Físico Matemático, Químico Biólogo, Ciencias Sociales y Bachillerato Técnico en Contabilidad e Informática.

Como el mundo se ha tecnificado y requiere de mano de obra calificada, el colegio responde a estos requerimientos de orden social, refuerza los bachilleratos en Ciencias Contables e Informática; sustentándose en su infraestructura, con un centro de cómputo, biblioteca con libros de orden técnico y trata de completar todo su cuerpo docente en las áreas técnicas y humanísticas.

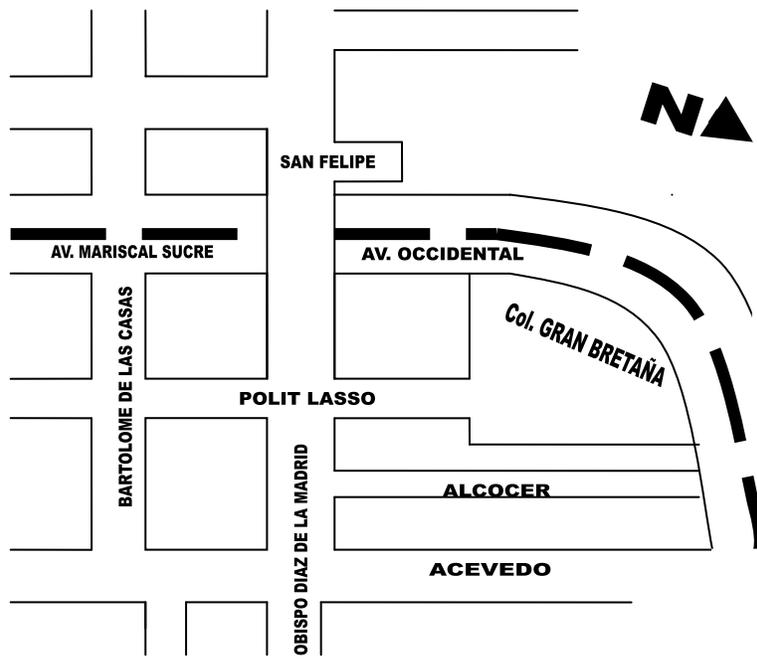
La infraestructura ha crecido, se ha construido aulas, se han adaptado otras a los actuales requerimientos e incansablemente se busca financiamiento interno, nacional e internacional.

Como crece el número de estudiantes para Físico Matemático, Químico Biólogo y Ciencias Sociales se está aplicando un Proyecto aprobado como Propedéutico para motivar y orientar al estudiante, que, con criterio más maduro haga el escogitamiento de la especialidad en segundo año de Bachillerato.

2.3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

UBICACIÓN GEOGRAFICA

El Colegio Nacional Mixto Gran Bretaña se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha; Parroquia Santa Prisca, en la calle Pólit Lasso N30-96 y Díaz de la Madrid del Barrio Las Casas. Es un Colegio fiscal laico regentado por el Estado Ecuatoriano, se encuentra en Zona Urbana, es de Régimen Sierra, trabaja en jornada vespertina.



PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN

AUTORIDADES

1. Arias Villacis Mariana	RECTORA (E)
2. Borja Pozo Isabel Miroslava	VICERRECTOR (E)
3. Sierra Guerrón Cumandá	INSPECTORA GENERAL (E)

DOCENTES

APELLIDOS Y NOMBRES

DOCENTE/ AREA

1. Aldás Córdova Sandra	MATEMÁTICA Y FÍSICA
2. Balseca Teresa	CIENCIAS SOCIALES
3. Bedón Daysi	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
4. Bonilla Carrillo Patricia	CONTABILIDAD
5. Camacho Rivas Ulvia	ACTIVIDADES PRÁCTICAS
6. Cañar Revelo Paulina	INFORMÁTICA
7. Carpio Caza María	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
8. Carrillo Cervantes Elena	IDIOMA EXTRANJERO
9. Cayambe Tacinchana Alicia	ACTIVIDADES PRÁCTICAS
10. Cayambe López Juan	CIENCIAS NATURALES
11. Chugá Tugá Miriam	CIENCIAS NATURALES
12. Egas Fuentes Mireya	IDIOMA EXTRANJERO
13. Erazo Cárdenas Jorge	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
14. Espinoza Morales Bolívar	INSP. EDUCACIÓN FÍSICA
15. Flores Gómez Mayra	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
16. Galarza Calvache Miriam	CIENCIAS NATURALES
17. García Ibarra Yomara	CONTABILIDAD
18. Herrera Andrade Miguel	CIENCIAS SOCIALES
19. Herrera Espinosa Iveth	IDIOMA EXTRANJERO
20. Herrera Molina Carmen	MATEMÁTICA Y FÍSICA
21. Izquierdo Burbano Sonia	DOBEI
22. Izquierdo Rivera Rosa	CIENCIAS SOCIALES
23. León Guarderas María E.	IDIOMA EXTRANJERO
24. López Chávez Leonel	CULTURA FÍSICA
25. Monje Jácome Myriam	ACTIVIDADES PRÁCTICAS
26. Mora Pacheco Daysi	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN
27. Muñoz Guerra Luz	CIENCIAS SOCIALES
28. Muñoz Ibarra Jaime	CIENCIAS SOCIALES
29. Navarro Zambrano Luis	MATEMÁTICA Y FÍSICA
30. Ortiz Crespo Gonzalo	INFORMÁTICA

31. Oña Reinoso Esteban	CIENCIAS SOCIALES
32. Paillacho Sigcha Carmen	MATEMATICA Y FÍSICA
33. Peralta Castro David	IDIOMA EXTRANJERO
34. Pilco Cargua Luis	CIENCIAS NATURALES
35. Proaño Pacheco Jaime	MATEMÁTICA Y FÍSICA
36. Pullas Cotacachi Javier	CULTURA FÍSICA
37. Ramirez Espinoza Yessenia	INFORMATICA
38. Rondal Carlos	CIENCIAS SOCIALES
39. Santillán Vinuesa Cecilia	CIENCIAS NATURALES
40. Silva Luis	MATEMÁTICA Y FÍSICA
41. Simbaña Edgar Michael	CULTURA FÍSICA
42. Tapia Gloria	CIENCIAS NATURALES
43. Toapanta Pantusín Silvia	MATEMÁTICA Y FÍSICA
44. Vargas Carrera Milton	CONTABILIDAD
45. Vargas Zapata Rocío	DOBEI
46. Vásquez Velastegui Silvia	CIENCIAS SOCIALES
47. Yáñez Castro Andrés	INFORMÁTICA
48. Zambrano Aguilera Lidia	MATEMÁTICA Y FÍSICA

PERSONAL ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO

1. Atiaja T. Karina	SECRETARIA AUXILIAR
2. Baldassari P. Rocío	SECRETARIA GENERAL
3. Bayas C. Lorena	LABORATORISTA
4. Chango P. Cristóbal	INSP. ADMINISTRATIVO
5. Enríquez C. Catalina	CONTADORA
6. Estrella Fanny	ODONTÓLOGA
7. Martínez Espinosa Zahira	MÉDICA
8. Velásquez L. Narcisa	COLECTURA
9. Zambrano F. Olga	BIBLIOTECARIA

PERSONAL DE SERVICIOS

1. Gómez R. Milton	SERVICIOS
2. Lemos José	SERVICIOS
3. Tapia Luis	SERVICIOS

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

FODA INSTITUCIONAL

Para delinear los objetivos que pretendemos lograr como Colegio fue necesario hacer un diagnóstico para detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el cual participaron los diferentes estamentos de nuestra comunidad educativa: Docentes, Padres y Representantes, Alumnos, Administrativos y Auxiliares, quedando los distintos indicadores del FODA de manera priorizada de la siguiente forma:

FORTALEZAS:

- F1.- Suficiente número de estudiantes matriculados
- F2.- Planes, programas y contenidos flexibles actualizados.
- F3.-Utilización de Métodos Activos en la enseñanza.
- F4.-Evaluación continua y permanente durante el proceso educativo.
- F5.-Aplicación práctica de los ejes transversales en el currículo.
- F6.-Infraestructura aceptable y estratégica.
- F7.- Variedad de especialidades
- F8.- Buenas relaciones humanas
- F9.- Profesores especializados en cada una de las áreas y asignaturas.
- F10.- Visión institucional prospectiva
- F11.- Predisposición al cambio

DEBILIDADES:

- D1.- Autorices encargadas
 - D2.- Poca unidad de criterio en el proceso de evaluación de acuerdo a lo estipulado en el proyecto educativo.
 - D3.- No existe un procesamiento informático de los datos del alumnado en el DOBEI.
 - D4.- Poco interés de l@s estudiantes frente a su aprendizaje y formación
 - D5.- Insuficiente relación con la comunidad
 - D6.- Insuficiente número de aulas y pupitres
 - D7.-Algunas aulas no funcionales
- Es necesario mejorar la utilización de nuestros recursos materiales y humanos
 - La deficiente rigurosidad en el cumplimiento del Reglamento Interno
 - Hace falta mejorar la incorporación de valores en el proceso inter-aprendizaje
 - Requerimos de materiales didácticos en determinadas áreas

OPORTUNIDADES

- Instituciones gubernamentales y no gubernamentales vinculadas a la capacitación y mejoramiento docente en las diversas áreas en técnicas de Inter.-aprendizaje, evaluación, etc.
- Interrelación cultural y deportiva con otras Instituciones.
- Aporte de los Padres de Familia
- Facilidad de transporte y comunicación, sector estratégico del Plantel.
- Museos, planetarios, archivos, bibliotecas, lugares históricos y geográficos, videotecas, hemerotecas e Internet.
- Instituciones editoriales, nacionales y extranjeras.
- Colegios del sector: Rafael Bustamante, Dillón, Gran Colombia, Luciano Andrade Marín, Gabriela Mistral, Mejía, Francisca de las Llagas, etc.

AMENAZAS

- Influencia negativa de los medios de comunicación.
- Contaminación ambiental por ruido y smog.
- Desintegración familiar.
- La no utilización adecuada del tiempo
- Juegos de diversión no adecuado, colindantes con la institución
- Crisis económica.
- Proliferación de ventas ambulantes.
- Aumento alarmante de la delincuencia en el sector

La labor que nos hemos propuesto es superar los problemas que en conjunto hemos detectado y aprovechar al máximo nuestras potencialidades, para lo cual hemos trazado objetivos que requieren del compromiso y colaboración de todos los estamentos del colegio y de esta forma cumplir nuestros anhelos

LA TOTALIDAD DE DOCENTES posee título universitario que les habilita ejercer la docencia con profesionalismo.

- La Secretaría y el personal de apoyo son ejercidos por personas capaces, honestas responsables y colaboradoras.
- Los estudiantes poseen una actitud positiva frente a la vida, están abiertos a la realidad local.
- El colegio dispone de pabellones de aulas, laboratorios de física, química, computación, biblioteca, dos canchas y espacios verdes.

La labor que nos hemos propuesto es superar los problemas que hemos detectado y aprovechar al máximo nuestras potencialidades, para lo cual hemos trazado objetivos que requieren del compromiso y colaboración de todos los estamentos del colegio para cumplir nuestros objetivos.

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

PROBLEMA PRIORIZADO	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLES
1. DEBILIDADES DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO	1.1 Difusión del reglamento entre toda la comunidad educativa. 1.2 Establecer fechas de difusión del Reglamento Interno.	Septiembre	Autoridades Docentes
2. POCA COMUNICACIÓN EN ORGANISMOS Y DEPARTAMENTOS	2.1 Cronograma de actividades trimestral 2.2 Cartelera funcional en la parte más visible del colegio. 2.3 Cursos de relaciones Humanas para todo el personal. 2.4 Coordinación periódica con el DOBE e Inspección, Dirigentes y Profesores.	Todo el año	Autoridades Comisión de Periodismo DOBE Dirigentes Docentes
3. IMPUNTUALIDAD E INASISTENCIA DEL PERSONAL DOCENTE	3.1 Organización de cursos de capacitación profesional. 3.2 Responsabilidad y Ética profesional: Diálogos con el personal docente, administrativo y de servicio. 3.3 Informes de Inspección sobre novedades de trabajo. 3.4 Diálogo permanente reunión con padres de familia para analizar diferentes situaciones institucional.	Todo el año	Autoridades
4. AMENAZAS DESERCIÓN ESCOLAR POR LA POBREZA Y DESORGANIZACIÓN FAMILIAR	4.1 Coordinación del DOBE, Profesores y guías de curso a fin de analizar crisis afectivas y fortalecer valores de vida. 4.2 Coordinar cuando los casos ameriten, con la Intendencia de policía para buscar posibles soluciones de los problemas que afectan la personalidad total de los estudiantes. 4.3 Organizar charlas con personal capacitado para detectar, analizar y establecer estrategias con el fin de solucionar los diferentes problemas sociales y afectivos.	Todo el año	Autoridades DOBE Docentes Dirigentes

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La educación constituye el factor decisivo del desarrollo y progreso de un país por eso los países asiáticos designaron el 50% de su presupuesto a la gran causa de la educación, y hoy goza de un progreso evidente.

Esta es la razón por la cual la educación se ha convertido en la expectativa de carácter nacional y urgente, por lo cual suscita mayores compromisos a nivel de los actores del sistema educativo, particularmente de nuestra institución educativa " COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA".

Estamos convencidos que frente a la necesidad de atender las nuevas y aceleradas demandas del país y de los padres de familia, la educación debe ser el avance del conocimiento científico, tecnológico, social y humano que garantice el desarrollo del país y responda estratégicamente a la crisis que nos afecta.

Con el propósito de planificar estratégicamente para los próximos cinco años toda la actividad a desarrollar se organizó un seminario taller con los profesores y se enfocó el diagnóstico a la luz del F.O.D.A, para luego establecer sugerencias de solución

Finalmente estas sugerencias las canalizamos en Proyectos Educativos que se citan al inicio del presente documento.

VISION INSTITUCIONAL-

Ser una institución educativa directriz, formadora de bachilleres exitosas, mediante la implementación de modelos pedagógicos innovadores, con tecnología de punta y la participación directa y solidaria de autoridades, docentes, alumnas, padres de familia y comunidad, para construir una sociedad justa y equitativa, basada en valores y principios de igualdad y equidad.

MISIÓN INSTITUCIONAL-

El colegio nacional mixto Gran Bretaña de la ciudad de Quito, se propone formar bachilleres de excelencia en diferentes especializaciones, a fin de entregar a la sociedad jóvenes con una educación integral y armónica, para garantizar la justicia social y el bien común a través de la practica de valores y principios morales y éticos para contribuir al desarrollo del país.

OBJETIVOS

GENERALES-

Formar bachilleres integralmente capacitadas mediante la implementación de metodologías innovadoras y tecnologías de punta, liderado por autoridades y personal docente idóneo sustentado en la práctica de valores humanos y morales para incorporarlos al proceso productivo de la nación o para continuar sus estudios universitarios.

ESPECÍFICOS

- a) Mantener y mejorar el ciclo en educación básica.
- b) Mantener el segundo y tercero de bachillerato en ciencias con especialidades en química y biología, ciencias sociales, físico matemático
- c) Mantener y mejorar el bachillerato técnico en Comercio y Administración con especialidades en Administración de Sistemas y Contabilidad y Administración.
- d) Desarrollar metodologías activas en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- e) Capacitar al personal docente, administrativo y de servicio en áreas de servicio en áreas a fines a su función

- f) Lograr el cambio de actitud en el personal del colegio.
- g) Establecer convenios con instituciones productivas para la practica profesional y pasantías
- h) Capacitar al alumnado para el ingreso a la universidad.

POLÍTICAS

- > Es política institucional incorporar al individuo a la sociedad como ente útil, critico, responsable y positivo capaz de impulsar cambios.
- > El colegio sirve a un grupo humano de escasos recursos económicos, por lo que consideramos un reto y una responsabilidad promoverlo.
- > En el proceso progresivo interacción alumno - profesor, promueve su autoestima
- > Evaluar permanentemente los procesos d formación integral para conocer los resultados y tomar decisiones.
- > Es política del colegio la participación de los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares.
- > Desterrar la evaluación tradicional meramente cuantitativa eliminando la psicosis de los exámenes
- > Crear hábitos de disciplina, cumplimiento, estudio, compañerismo y puntualidad.
- > Tratar por todos los medios de infundir en el alumno el espíritu de solidaridad, respeto, lealtad y libertad en democracia
- > Educar para la universidad y el empleo de manera no excluyente.

ESTRATEGIAS.-

I.- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.-

- * Establecer un reglamento interno fruto del consenso institucional para un compromiso dinámico
- * Desarrollo administrativo de modo que su estructura sea eficiente, ágil, flexible como soporte de la gestión académica
- * Capacitación oportuna del personal docente que actué en equipo, capaz de asumir el reto de una educación de calidad equilibrada y armónica para proyectarse al desarrollo del país.
- * Fortalecimiento de los recursos humanos para constituirse en equipo eficaz de trabajo de alto nivel profesional comprometido con el proyecto educativo del Plan Estratégico Institucional
- * Evaluación académica integral, capaz de proporcionar datos de información oportuna sobre la calidad académica del colegio.

2.- POSICIONAMIENTO SOCIAL DEL COLEGIO

- * El ciclo diversificado trabajara directamente en el bien de la comunidad.
- * Integración de la Institución en los diferentes aspectos comunitarios.
- * Consolidación y difusión de la imagen institucional a nivel barrial, zonal, de la ciudad y de la nación mediante el compromiso social, el autoestima, la identificación personal y nacional y la participación de concursos de toda índole

- * Apoyo a la actividad de la junta parroquial, PAI, organismos sociales, culturales y deportivos de la comunidad.
- * Participaron en programas de aseo prevención delincuencia y alcohólica; y en proyecto artísticos, recreativos deportivos.

RECURSOS.-

a) HUMANOS

- Personal Administrativo, Docente, Orientadora, Trabajadora Social, Médica, Enfermera, Bibliotecaria, Personal de Apoyo, estudiantes, Padres de familia.
- Cuerpo docente capacitado y técnico.
- Cuerpo administrativo titulado y calificado.
- Cuerpo de servicio apto.

b) MATERIALES

- * Planta física del colegio con 24 aulas, biblioteca, laboratorio, departamento dental, médico, psicológico, sala de profesores e Internet, sala de reuniones de Áreas Pedagógicas.
- * Canchas deportivas multiuso.
- * Espacios verdes y cultivo.
- * Rectorado, colectoría y secretaría.
- * Inspección, DOBE, información, conserjería, bar y local de guardianía.
- * Dos baterías de servicios higiénicos, planta alta y baja.
- * Cisterna con bomba de agua.

c) TÉCNICOS

- * Centro de cómputo moderno.
- * Teléfonos
- * Internet
- * Laboratorios de física, química, ciencias naturales y sociales.
- * Sala de videos con TV. VHS y cassettes de material pedagógico y de inglés

d) ECONÓMICOS

- Presupuesto del Estado

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Aspectos que se van a evaluar

ESTRATÉGICOS

- * Los proyectos educativos que dan solución a las debilidades y a las amenazas a la institución.
- * Las medidas estratégicas institucionales como:

- Conocimiento y práctica del reglamento interno.
- Reglamento General de la ley de Educación, Reglamento Administrativo., etc.
- Desarrollo administrativo eficaz ágil y flexible.
- Capacitación del personal docente.
- Fortalecimiento de los recursos humanos
- Lo académico e institucional.
- Trabajo con la comunidad.
- Proyectos sociales de prevención

OPERATIVO

- Actividades y logros administrativos.
- Actividades pedagógicas.
- Actividades del DOBE.
- Actividades de la Inspección General.
- Actividades de las áreas.
- Actividades de las comisiones.

PEDAGÓGICA

- * Logros obtenidos en la promoción del estudiantado
- * Causas de pérdida de año y deserción escolar
- * Objetivos específicos del plan estratégico

MÉTODOS QUE SE EMPLEAN

- * Investigación de datos
- * Investigación del cambio del comportamiento
- * Encuestas
- * Entrevistas
- * Test objetivo que miden la destreza intelectuales, afectivas y psicomotrices
- * Fichas
- * Informes de departamento y de comisiones
- * Auto-evaluación, hetero-evaluación y coe-evaluación
- * Éxitos y fracasos

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

ESTRATEGIAS POR ETAPA EDUCATIVA: Sección Básica: Octavo, Noveno Décimos Años.

- Desarrollar las destrezas del área: cognitiva, procedimental, actitudinal y volitiva.
- Fomentar, en la adolescente capacidad de diálogo, autodominio, autoaprendizaje, servicio en la conciencia familiar y social.
- Buscar metodologías, mecanismo y estrategias que faciliten el proceso educativo.
- Incentivar la puntualidad y responsabilidad.
- Concienciar sobre la puntualidad tanto en los educandos como en los educadores.
- Cultivar los valores básicos: identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad, respeto, capacidad y creatividad, calidez afectiva y amor.
- Consolidar los conocimientos generales básicos que permitan a los estudiantes integrarse y desarrollarse en la vida familiar y social e interpretar críticamente la problemática nacional, continental y mundial.
- Promocionar a las educandas una orientación integral que permita el aprovechamiento de sus potencialidades.
- Promover la investigación y la experimentación que proponen a los alumnos y así contribuyen eficientemente al desarrollo de la ciencia y tecnología.

- Ofrecer la información fundamental de carácter científico tecnológico y humanista, actualizada dentro de los diferentes valores.

SECCIÓN BACHILLERATO: Primero, Segundo y Tercer Año de Bachillerato en Ciencias, especializaciones, FÍSICO MATEMÁTICAS, QUÍMICO BIOLÓGICAS, CIENCIAS SOCIALES, COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN.

- Preparar a los alumnos para su participación activa en el desarrollo socio económico y cultural del país.
- Consolidar técnicas y metodologías mediante la investigación, el ensayo, la búsqueda de principios generales y el análisis crítico.
- Ampliar el campo de la formación profesional, estableciendo nuevas modalidades de acuerdo con las demandas de recursos humanos y requerimiento socio económico del país.
- Profundizar en el estudio científico especializado a fin de que sea aplicado a nuestra realidad y facilite a las alumnas para que continúen estudios superiores y participen en el mundo del trabajo.
- Difundir y llevar a la práctica el PEI, el PCI, PEI de reforma del Bachillerato y Reglamento Interno ya aprobados.
- Sistematizar las conferencias – taller de orientación para Padres de Familia, alumnas y personal docente.
- Educación en el amor y sexualidad para las estudiantes.
- Participación en eventos intercolegiales.
- Participación, autonomía, solidaridad, amor – fraternidad, verdad, criticidad, creatividad, libertad.
- Colaboración del Departamento de Orientación hacia estudiantes y Padres de Familia con charlas de formación.
- Trabajo permanente con el personal docente con talleres de actualización en los aspectos pedagógicos humanos y cristianos.
- Momentos fuertes de orientación y formación de forma individualizada y grupal para los señores estudiantes.

PROYECTO 1

CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

A) IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO

1. Codificación: Previo a la revisión, análisis por parte del Consejo Directivo, 2008 – 2009, se le actualizó, se estructuraron los capítulos con sus artículos y literales correspondientes que se modificaron, añadieron o se suprimieron. De esta manera especial puntualizamos que se añadió el artículo 57 y el capítulo 15, correspondiente a DISPOSICIÓN GENERAL. (Reglamento Interno aprobado por la Dirección Provincial de Educación de Pichincha mediante resolución No. 31 – 2009 de fecha 02 de julio de 2009).
2. Organismos a Ejecutar.- Autoridades entregaron sendas copias a: Inspección General, Directores de Área, Dirigentes de Curso, Personal Administrativo y de Servicio.
3. Duración.- Durante todo el año lectivo.
4. Monto de Recursos.- 10 dólares.
5. Fuentes de financiamiento.- Autoridades.
6. Propósito del Proyecto.- Conocer el reglamento interno de una manera consistente para beneficio de la comunidad educativa.

B) OBJETIVO:

1. GENERALES:

- * La Comunidad Educativa estará en capacidad de conocer las normas precisas contenidas en el Reglamento Interno para tomar consenso del beneficio que aporta en el proceso de formación del alumno.
- * Constatar la eficiencia del reglamento interno para solicitar reformas.

2. ESPECÍFICOS.

- * Demostrar interés permanente para conocer el Reglamento y cumplir sus disposiciones.
- * Comprometerse en respetar y cumplir las normas reglamentadas.
- * Fomentar el espíritu democrático y libre en el correcto cumplimiento

al Reglamento Interno

c) RESULTADOS ESPERADOS

- El conocimiento cabal del reglamento interno constituirá el medio eficaz para cumplir adecuadamente sus normas de parte de la comunidad educativa.

d) ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- Reproducir al inicio del año lectivo, copias fotostáticas del ejemplar del reglamento interno para repartirlo a todos y cada uno del personal docente, administrativo y de servicio,
- Organizar tres cursos para analizar el contenido de cada capítulo del nuevo reglamento interno con el objeto de conocer bien sus normas, su intención y alcance del mismo.
- Propiciar al interior de cada área de profesores y de cada departamento del personal administrativo un dialogo crítico de todo el contenido del reglamento interno para sugerir reformas.
- Buscar contradicciones internas y externas (contra el reglamento general de educación), antigüedades y peticiones inútiles de normas para ser esclarecidas para la correcta interpretación.
- Enviar al Consejo Directivo propuestas de cambios, ampliaciones y supresiones de normas y contenidos del reglamento.
- Priorizar los compromisos especiales que se adquieren para cada año escolar mejorando así el espíritu fraterno, democrático, libre y solidario del colegio.

e) ORGANIZACIÓN

- **Autoridades.-** establecer mecanismo para que todo el personal se reúna y estudie el reglamento interno.
- **Consejo directivo.-** elaborará un cronograma para su estudio
- Designará un responsable del Consejo Directivo que sintetice las reformas al reglamento interno.
- **Jefes de Área.-** Proponer en el orden del día de área el análisis del reglamento interno y recopilar sugerencias si es que las hubiere.
- **Dirigentes de Curso.-** dar a conocer al estudiante el reglamento interno en asociaciones de clase.

f) RECURSOS

Humanos:

- Personal directivo
- Personal Docente
- Personal Administrativo
- Personal de servicio

Técnicos:

- Copiadora
- Autogestión

g) SEGUIMIENTO, CONTROL, EVALUACIÓN

- Comisión Ad hoc
- Encuestas - Internet, observación directa

- Resultados se presenta la Consejo Directivo para el seguimiento oportuno

PROYECTO 2

LOGRAR LA COMUNICACIÓN ENTRE ORGANISMOS Y DEPARTAMENTOS

A) IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

B) LOGRAR LA COMUNICACIÓN ENTRE ORGANISMOS Y DEPARTAMENTOS

1. Codificación.- La comunicación es parte fundamental en las relaciones intra e interpersonal, lo que permite un trabajo eficiente en la Institución.
2. Organismos a Ejecutar.- Una vez que en Consejo Directivo, Comité Central de Padres de Familia y el DOBE, organizar cursos de capacitación, seminarios de relaciones humanas. La inspección y los profesores dirigentes cumplirán con el cronograma de acción planificada
3. Duración.- Todo el año lectivo en forma continua y permanente.
4. Monto de Recursos.-
5. Fuentes de financiamiento.- Personal Docente y Administrativo,
6. Propósito del Proyecto.- Mejorar la comunicación entre todos los miembros que son parte de la Comunidad Educativa "Gran Bretaña".

C) OBJETIVO

1. GENERAL:

- * La Comunidad Educativa del Colegio estará en capacidad de conseguir una ágil y oportuna comunicación entre todos los estamentos y miembros de la institución, evitando así comentarios negativos y tomando correctivos a tiempo en problemas detectados entre docentes y estudiantes.

2. ESPECÍFICOS.

- * Conseguir la cartelera para comunicar e informar oportunamente a la comunidad educativa y recordar las actividades del cronograma
- * Dar a conocer cómo utilizarla cartelera de manera oportuna a las diferentes áreas.
- * Difundir las actividades programadas para conseguir una comunicación eficaz e inmediata.

C. RESULTADOS ESPÉRADOS.-

- * Óptima comunicación, comprensión y aplicación de lo planificado.

D. ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- * Solicitar al comité Central de Padres de Familia que done material adecuado para la fabricación de carteleras, vitrinas, etc.

- * Pedir colaboración al personal docente y administrativo y de servicio para comprar la tela, estoperoles y ganchos.
- * Ubicar una cartelera junto al reloj tarjetero.
- * Realizar cursos según cronograma establecidos.
- * Ofrecer un refrigerio cada mes al personal de parte de la Asociación para estimular la comunicación y practicar de las relaciones humanas.
- * Realizar reuniones entre DOBE, Inspección, profesores, dirigentes de acuerdo a un cronograma.

E. ORGANIZACIÓN.-

Corresponde al consejo Directivo comunicar las diferentes responsabilidades a los departamentos y personal docente para que lleven a efecto este proyecto y actividades programadas.

F. RECURSOS.-

- * Físico-plantel
- * Humano- Personal docente, administrativo y de servicios, comisiones.
- * Económico -Financiamiento de parte del Comité Central de Padres de Familia, Personal Docente, Administrativo y de Servicio,

G SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN.-

- * Durante todo el año en forma continua y permanente.
- * La cartelera deberá entrar en funcionamiento desde el mes de octubre.

PROYECTO 3

CONSEGUIR LA PUNTUALIDAD DE TODO EL PERSONAL

a) IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

CONSEGUIR LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA DE TODO EL PERSONAL

- 1) Codificación.- La puntualidad no es solo respeto a los demás, sino permite cumplir con eficacia lo programado.
- 2) Organismos a ejecutar.- Departamento de Inspección.
- 3) Duración.- todo el año lectivo 2009-2010
- 4) Monto de Recursos.-
- 5) Fuente de Financiamiento.-

- 6) **Propósito del Proyecto.- Concienciar** en todo el personal la importancia de la responsabilidad en la formación de la persona.

b) OBJETIVOS.-

- Establecer más comunicación entre Autoridades y Docentes.
- Concientizar en los docentes que la puntualidad es un buen habito, el mismo que debe ser reflejado en los alumnos.

c) METAS

- Entablar cursos de capacitación para docentes.
- Incentivar a los docentes para educar con el ejemplo.
- Comunicar con la debida anticipación su inasistencia, a fin de organizar los cursos (de mejor manera) para mantener el orden establecido.

d) RESULTADOS ESPERADOS

- Asistencia puntual a clases.

e) ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- Llevar una ficha de asistencia de docentes y personal que incluya faltas justificadas.
- Realizar un curso de motivación para docentes
- Detectar a los docentes que mas infrinjan reglas.
- Conversar con los docentes afectados.
- Realizar el seguimiento a docentes.

- El Vicerrector realizara un seguimiento a inspección para verificar el correcto control.

f) ORGANIZACIÓN

El departamento de Inspección deberá comunicar todas las novedades de los docentes a las autoridades para que ellos traten el problema con cautela.

g) RECURSOS

Físico.- Reloj tarjeta de control de asistencia. Humanos.- Personal docente, Inspección, Autoridades.

h) SEGUIMIENTO CONTROL Y EVALUACIÓN

En el transcurso del año escolar es decir cada mes.

<p style="text-align: center;">PROYECTO 4</p> <p style="text-align: center;">SOLUCIÓN AL PROBLEMA: CRISIS FAMILIAR</p>
--

a) IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.-

SOLUCIÓN AL PROBLEMA: CRISIS FAMILIAR

- 1) **Codificación.-** La desorganización familiar produce bajo rendimiento de los alumnos por lo que el DOBE, los profesores guías deben organizar charlas para los alumnos y la escuela para padres.
- 2) **Organismos.-** DOBE, (profesores dirigentes) comisión y profesores dirigentes
- 3) **Duración.-** el primer trimestre en forma continua, luego en forma periódica
- 4) **Monto de recursos.-**
- 5) **Fuente de financiamiento.-** comité de padres de familia. El DOBE buscara el financiamiento para la autogestión.
- 6) **Propósito del proyecto.-** lograr una buena relación entre padres de familia y alumnos, tratar de organizar de mejor manera sus hogares

b) OBJETIVOS

- * Procurar que los alumnos aprendan a superara este problema mediante el dialogo de ellos con los profesores dirigentes y DOBE. Así, el estudiante sentirá que el colegio es su segundo hogar de esta manera se le incentiva a que mejore sus estudios, superando la crisis que atraviesa y eleva su autoestima
- * Concienciar a padres de familia de que sus problemas son parte de la desestabilización de la sociedad y que con la oportuna orientación puede ser superada

c) METAS

- * Mediante el cumplimiento de actividades podemos medir periódicamente el rendimiento de este proceso educativo

d) RESULTADOS

- * Confianza total de los estudiantes con los profesores dirigentes, autoridades y el DOBE
- * Que los estudiantes superaran los problemas familiares que tienen, para que no se les afecten mayormente en los estudios
 - * Mejor trato de, los padres de familia a sus hijos, ya que la comprensión es la base de toda sociedad

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Organizar cursos para profesores dirigentes con expositores especializados
2. Fomentar cursos de relaciones humanas para todo el personal docente con el fin de que cambie el trato hacia los estudiantes.
3. Estructurar la escuela para padres
4. Exigir que todos los representantes de los alumnos asistan al plantel a estas charlas
5. Comunicar cualquier novedad de los estudiantes en el transcurso de la semana a fin de que su representante asista al colegio
6. Incentivar a los estudiantes en las horas de dirigencia que la comunicación es fundamental. Además que confíen en los maestros para poder solucionar de alguna manera los problemas

e) ORGANIZACIÓN

- * A través del DOBE a las Autoridades conseguir personal calificado para que impartan charlas o los docentes
- * Comprometer a los profesores guías para que asistan a perfeccionarse y a su vez puedan guiar a sus estudiantes
- * Elaborar folletos, hojas para repartir a los estudiantes y padres de familia

f) RECURSOS.-

- * Físicos: Aulas del Plantel
- * Humanos: Personal Docente, DOBE y Autoridades
- * Económicos: financiamiento con una parte de fondo de padres de familia

g) SEGUIMIENTO

- * El DOBE y los profesores guías deberán estar al tanto de los problemas de sus alumnos programando charlas semanales y reuniones con los padres de familia cuando se estime necesario.

PROYECTO 5

CONCIENCIACIÓN DEL TRABAJO EN EL ENTORNO DEL COLEGIO

a) IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

SUPRIMIR VENTAS CALLEJERAS Y CANTINAS

- 1) Codificación.- las ventas callejeras y cantinas en un determinado momento afectaran a la estética del plantel por falta de higiene y facilidad de consumo de drogas como son: el alcohol y el cigarrillo.
- 2) Organizamos a ejecutar.- Municipio, intendencia general de policía, Inspección General, DOBE y personal docente:
- 3) Duración.- durante todo el año lectivo en forma constante
- 4) Monto de Recursos.-5 dólares
- 5) Fuente de Financiamiento.- autogestión
- 6) Propósito del Proyecto.- Concienciar en las personas que los derechos también implican obligaciones.

b) OBJETIVOS.-

- * Lograr que las ventas ambulantes trabajen con el respectivo certificado de salud y la debida autorización municipal.
- * Exigir que las tiendas del barrio cumplan con la disposición de la ley que prohíbe vender licor y cigarrillo a menores de edad

c) METAS.-

- * Que las diferentes ventas ambulantes obtengan el debido permiso de higiene municipal para trabajar enmarcados en la ley, la moral y la ética.
- * Que desde el inicio del año escolar los dueños de las tiendas no estimulen las ventas de bebidas alcohólicas.
- * Los lugares que expendan bebidas alcohólicas y cigarrillos a estudiantes con o sin uniforme, deberán ser denunciados a las autoridades respectivas. Para que se proceda a su clausura

d) RESULTADOS

- * Que desde su inicio las ventas se realicen con su debidos permisos del municipio, así no perjudicaran la salud de los estudiantes.
- * Que desaparezcan los ebrios de las calles que tienen acceso al colegio y que siempre se cumpla la ley en cuanto a la venta de drogas permisibles y no lo hagan con los menores de edad.

d) ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- * Conversar con las persona involucradas en el problema a fin de llegar a acuerdos que satisfagan a las dos partes.
- * Dar charlas (profesores) a los estudiantes, para que no compren baratijas y alimentos contaminados.
- * Solicitar a la policía la presencia de un patrullero junto al colegio para garantizar el orden.

f) ORGANIZACIÓN

- * Que DOBE programe charlas sobre el buen uso del dinero.
- * Que el bar del colegio venda a los alumnos productos nutritivos y en buenas condiciones, a precios cómodos.

g) RECURSOS

- * Físicos: Plantel y bar del colegio.
- * Humanos: DOBE, Autoridades, Docentes, dirigentes e inspección general.
- * Económicos.- tramites externos de la institución.

h) SEGUIMIENTO.-

- * Todo el personal docente al final de cada trimestre y al termino del año lectivo se evaluara si se ha cumplido o no con el proyecto en la Asamblea General de Profesores.