



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Sede en Ibarra

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA: “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental
“Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito,
durante el año lectivo 2011-2012”

Tesis de Grado

ESTUDIANTE:

Merlo Ramírez, Edwin Patricio

DIRECTORA:

Rodríguez Jiménez, Mónica Grimanesa, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO-CARCELÉN

2012

Certificación

Mgs.

Mónica Grimanesa Rodríguez Jiménez

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental Liceo Policial del Distrito Metropolitano de Quito, durante el año lectivo 2011-2012" realizado por el profesional en formación Merlo Ramírez Edwin Patricio; 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 de 2012

.....

Mgs. Mónica Grimanesa Rodríguez Jiménez

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Edwin Patricio Merlo Ramírez, declaro ser autor del presente trabajo 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".

Loja, abril del 2012

.....

Merlo Ramírez Edwin Patricio

C.I. 1001167517

AUTORÍA

Yo, Edwin Patricio Merlo Ramírez, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Edwin Patricio Merlo Ramírez

CI: 1001167517

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a las autoridades de la Unidad Educativa Experimental "Liceo Policial por haberme permitido realizar este trabajo investigativo en su institución.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, porque con su sistema de Educación a Distancia nos permite a los profesionales que trabajamos acceder al mejoramiento continuo y a la capacitación, que la sociedad del conocimiento exige.

A la Mgs. Mónica Rodríguez por haber dirigido la presente tesis, a todos mis profesores y compañeros de la universidad.

A la Dra. Mariana Buele en calidad de Coordinadora de los Posgrados y Proyectos de Grado, quién siempre estuvo dispuesta a brindar su apoyo necesario para lograr nuestro objetivo, y a todos quienes de alguna manera colaboraron para la culminación de este trabajo investigativo.

Edwin Patricio Merlo Ramírez

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo de manera especial a mi familia: A mi esposa Silvita, a mis hijos Davidcito, Danilito y Rominita que son la razón de mi existir, y por quienes he tratado siempre de ser mejor en mi paso fugaz por este mundo.

Patrick

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL
EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

Quito, junio 27 del 2011

CERTIFICADO

La suscrita Lcda. María Soledad Barragán, Vicerrectora de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” localizada en la Hidalgo de Pinto y Av. Brasil, parroquia de Chaupicruz del Distrito Metropolitano de Quito, CERTIFICA: que el Dr. Edwin Patricio Merlo Ramírez, portador de la CI 1001167517, se encuentra autorizado para realizar la Investigación sobre **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL LICEO POLICIAL”**

Es compromiso del interesado implementar en la institución las propuestas innovadoras que resulten de la investigación.

El interesado puede hacer uso del presente documento según considere conveniente.

Atentamente

Lcda. María Soledad Barragán MSc.
VICERRECTORA “LICEO POLICIAL”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINAS
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORIA.....	III
ACTA DE SESION	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII-X
INDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS.....	X
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. La Gestión Educativa	
2.1.1. Concepto.....	6
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Tipos de Gestión.....	10
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto.....	21
2.2.2. Tipos.....	26
2.2.3. Características.....	27
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	30

2.4.	Los valores y la educación.....	32
2.5.	El Buen Vivir como principio de transversalidad.....	37
3.	METODOLOGÍA	
3.1.	Participantes.....	40
3.2.	Materiales e Instrumentos.....	43
3.3.	Método y procedimiento.....	44
4.	RESULTADOS	
4.1.	Diagnóstico	46
4.1.1.	Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.....	46
4.1.1.1.	El manual de organización.....	46
4.1.1.2.	El Código de Ética.....	47
4.1.1.3.	El Plan Estratégico.....	47
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA).....	48
4.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	48
4.1.1.6.	Reglamento Interno y otras regulaciones.....	49
4.1.2.	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa	
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	50
4.1.2.2.	El Organigrama.....	51
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	51
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia en valores.....	52
4.1.2.5.	Dimensión Pedagógica curricular y Valores.....	53
4.1.2.6.	Dimensión Organizativa Operacional y Valores..	53
4.1.2.7.	Dimensión Administrativa, Financiera y Valores..	54
4.1.2.8.	Dimensión Comunitaria y Valores.....	54
4.1.3.	Análisis FODA	
4.1.3.1.	Fortalezas, debilidades.....	55
4.1.3.2.	Oportunidades, amenazas.....	60
4.1.3.3.	Matriz FODA	60
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	

4.2.1. De los Directivos.....	63
4.2.2. De los Profesores.....	72
4.2.3. De los Estudiantes.....	74
4.2.4. De los Padres de Familia.....	75
4.2.5. De la entrevista a los directivos.....	77
4.2.6. Matriz de la problemática	79
5. DISCUSIÓN.....	80
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	85
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	87
8. BIBLIOGRAFÍA.....	95
9. APÉNDICES.....	97

INDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS

CUADROS

1. Cuadro Funciones del liderazgo.....	23
2. Características del directivo y del líder.....	30
3. Organigrama.....	48

RESUMEN

La investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” de Quito, es un hecho fundamental, ya que nos permitirá revolucionar las estructuras tradicionales y establecer una gestión dinámica y colegiada.

La predisposición de la comunidad educativa para colaborar en el desarrollo de las encuestas y entrevistas se vio motivada por la necesidad de un cambio que permita mejorar las actividades institucionales.

Con los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y de la observación de los documentos institucionales puedo establecer que la institución tiene bases para mejorar la calidad educativa; sin embargo le falta los instrumentos que le conviertan en una centro dinámico, creativo, capaz de proporcionar una educación de calidad como lo exige la sociedad actual.

La propuesta de mejora se basa en fortalecer el equipo directivo y docentes para que desde la práctica cotidiana se convierta en un espacio de trabajo en equipo que permita generar y sostener procesos pedagógicos, administrativos, comunitarios, que encaminen hacia la formación de líderes y la vivencia en la práctica de valores de una manera planificada, sistematizada, coherente y sobre todo vivencial.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca solventar y disminuir los problemas detectados en cuanto a gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que contribuya eficaz y eficientemente a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Experimental "Liceo Policial" del Distrito Metropolitano de Quito.

En los últimos años la Unidad Educativa investigada ha sido sometida a varias evaluaciones, tanto del Ministerio de Educación como de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional, los resultados han sido satisfactorios tanto a nivel de administración como pedagógicos; sin embargo, siempre ha quedado latente la necesidad de transformar las estructuras tradicionales por un esquema más dinámico y científico.

Se ha constatar que la gestión participativa supone colaborar con los demás para la consecución de objetivos y metas comunes, compartiendo la visión, misión, principios y políticas que hacen a la institución educativa. Cuando hablamos de participar se hace referencia también al compromiso crítico, analítico, reflexivo y constructivo de los integrantes de la comunidad educativa, asumiendo la construcción de la misma como una tarea colectiva.

El buen funcionamiento de la comunidad educativa pasa por la participación democrática en el ámbito social, legal y técnico, tomando en cuenta la vida y dinámica de los grupos humanos, sus fortalezas, debilidades, expectativas, intereses y motivaciones.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de ejercer en la gestión, en la administración, un verdadero liderazgo que permita acompañar los diversos procesos, frente a los desafíos y retos que hoy tenemos a nivel educativo. Hay que tener claridad y ser objetivos en la toma de decisiones, en la construcción y

fortalecimiento de un clima laboral favorable que facilite en los miembros, que forman la comunidad educativa, un ambiente agradable para su desarrollo, para garantizar un buen desempeño docente y unas relaciones interpersonales libres de prejuicios, que propicie el trabajo en equipo.

Quienes forman la comunidad educativa “Liceo Policial”, han construido un camino para asumir y responder con una actitud positiva y generosa el liderazgo a través de los diferentes espacios: comisiones de trabajo, círculos de estudio, convivencias con estudiantes y padres de familia. Aún les falta profundizar y comprometerse más como líderes educativos, ser testimonio vivo ante sus estudiantes. He ahí el desafío de esta investigación: realizar un diagnóstico para retomar la práctica con nuevos conocimientos para contribuir en la transformación de una sociedad más participativa, intentando humanizar el entorno donde hoy nos realizamos como hombres y mujeres que educamos, acompañamos y formamos personas que un día serán los continuadores de ésta tarea delicada que es la educación en valores.

Uno de los factores que facilitó el proceso investigativo es que la dirección y el equipo directivo están conscientes de la necesidad de innovar el campo de la gestión para dejar el centralismo y optar por el trabajo en equipo. Los espacios para la adquisición de la información fueron aprovechados dentro de la programación norma del centro y los documentos institucionales fueron facilitados sin ningún reparo. Una de las limitaciones que pude percibir es la contradicción en las respuestas de las encuestas, hay cosas que no se expresan con claridad, en referencia especialmente con el liderazgo de la dirección.

Con la Ley Orgánica de Educación Intercultural y los Estándares de Calidad de la Educación Ecuatoriana, no vemos ante la exigencia de generar innovadores procesos participativos, pedagógicos, administrativos, de gestión para administrar con eficacia y eficiencia una unidad educativa.

Analizados los instrumentos de medición aplicados en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” constaté que existe liderazgo en el desempeño de las funciones de autoridades, docentes y estudiantes; sin embargo considero importante fomentar la participación de todos quienes conforman la comunidad educativa para crear otros espacios de organización que estimulen a los estudiantes a ser líderes positivos que actúen con actitud crítica y constructiva.

Las autoridades de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”, han mencionado que darán total apertura a la investigación, siempre y cuando ésta se limite a tiempos de descanso de los maestros y a las horas libres para los estudiantes.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los estudiantes, los docentes, directivos, recurso humano administrativo, padres de familia; es decir toda la comunidad educativa de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito, y la comunidad en general.

De la misma manera, con este proyecto de investigación se cumplirá con el requisito académico que me garantizará la obtención del título profesional de cuarto nivel de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

El presente trabajo de investigación busca el logro de los siguientes objetivos:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”.

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de calidad en valores, para analizarlos y ponerlos en práctica en las actividades diarias de esta institución educativa.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

El presente proyecto no tiene limitación alguna puesto que los participantes, recursos, tiempo y demás componentes están listos y dispuestos para la investigación.

La investigación realizada tanto a nivel de encuestas, entrevistas, y observación me ha permitido conocer que la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” cumple a cabalidad con las exigencias emitidas por las autoridades educativas; sin embargo lo hace de manera tradicional. La organización mantiene el centralismo en la dirección a pesar de existir el equipo directivo, organismo que no ha logrado ejercer sus funciones de manera integral. No hay una estructura organizativa que permita la planificación de actividades por áreas, permanecen las comisiones con sus actividades que responden a las exigencias del Ministerio, pero que no innovan.

Entendiendo a la gestión como la capacidad para desarrollar la habilidad de involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, es un reto personal, crear las bases para desarrollar el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre los miembros del equipo directivo y de los demás miembros de la comunidad educativa.

Al concluir la investigación puedo mencionar como el problema principal de la unidad educativa el no contar con una organización dinámica, innovadora que responda a las

nuevas exigencias de los organismos reguladores, sino que se mantiene con una organización tradicional que gira a las decisiones que asuma el rectorado, por lo que es importante que se asuman responsabilidades que den lugar a la coordinación estructurada y dejen a un lado la cultura de la subordinación.

Es importante mencionar que en cuanto a liderazgo, existe ausencia de esta característica moderna de los educadores, por lo que se hace necesario capacitar y motivar a los docentes al logro de esta característica.

Del resultado de las encuestas, también se evidencia la ausencia de la convivencia mediante la práctica de valores, conducentes a que la comunidad educativa llegue al logro de sus objetivos y metas.

Por lo que mi propuesta está orientada a mejorar la gestión, liderazgo y vivencia de valores en los directivos y docentes de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito, que conduzcan al logro de la calidad educativa.

La realización de ésta investigación servirá de fuente de documentación y consulta, por lo que es muy importante su lectura y análisis, ya que se establecerán los planteamientos clásicos y modernos de la administración, para elaborar un modelo de gestión adecuado, mejorar el clima organizacional, el clima laboral, inducir a la práctica de roles basados en el liderazgo y valores corporativos como el respeto, el sacrificio, la creatividad, la honestidad, el compromiso, la calidad educativa, servicio al usuario de la educación, cooperación y la ética profesional, como la cualidad más importante en la misión educativa tomando decisiones justas y oportunas en la institución educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

El concepto de gestión proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. El concepto de gestión educativa es variado por lo que es importante consultar varias fuentes y posterior hacer un análisis de los conceptos para tener criterios unificados para el desarrollo de este trabajo.

Gestión según el Diccionario Enciclopédico Práctico Norma, es “la acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. Gestionar es hacer los trámites necesarios para el logro o el buen fin de algo”. (Norma, 1992).

Mariana Buele, en su clase virtual sobre el tema expone: “Sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional” (Buele, 2011)

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.” (www.colombiaaprende.edu.co/ 21 – 01 - 2011, 20:30 Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia).

“La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación”. (www.edu.ar/educar/.../gestión-institucional-conceptos-introductorios.html 21-12-2011, 22:00 Ministerio de Educación Presidencia de la Nación, Argentina).

De las definiciones anteriores se destaca que gestión es la administración de organizaciones de producción de bienes y servicios, lo que es completamente viable en las organizaciones educativas, para buscar los niveles de eficiencia y eficacia en una institución educativa. Por lo que la gestión educativa se constituye en un factor muy importante que contribuye a una mayor eficacia, eficiencia y equidad en la educación.

La gestión educativa es nada más que la conducción racional de las actividades de una institución educativa. Tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

Las instituciones educativas deben avanzar en la gestión de descentralización, renunciando la uniformidad absoluta en materia de labores escolares, planificación curricular y métodos pedagógicos.

2.1.2 Importancia

La gestión educativa no solamente está en el ámbito interno de la institución, sino en la perspectiva de su dimensión externa de proyección a su entorno que puede ser local, provincial o nacional. Entonces se puede deducir que gestión educativa en su concepción social, política, cultural y económica es la toma de decisiones y la formulación de planes y proyectos educativos de corto, mediano y largo plazo. Es una propuesta educativa de desarrollo que requiere administración y control para el cumplimiento de sus propósitos, por lo que debe desarrollarse íntegramente con la participación de la comunidad educativa.

La gestión educativa necesita cambiar de la autoridad del rector como único responsable, hacia la descentralización y la discrecionalidad, la sustitución de la programación del detalle por la orientación estratégica; también tiene que direccionarse a la desaparición de las jerarquías, al trabajo en equipo y al control por resultados que son las características de las organizaciones efectivas. Esto depende de

comportamientos innovadores y de la participación de todos sus miembros, que deben ser competentes, porque es necesario dar respuestas a los desafíos y demandas planteadas por los destinatarios o usuarios.

El modelo de gestión educativa necesariamente tiene que desarrollarse a partir de un diagnóstico, según el cual los aspectos a superar son la centralización de la gestión, los escenarios conflictivos entre docentes, entre docentes y comunidad, la baja calidad y el aislamiento de la gestión. Frente a esto es necesario proponer estrategias de revisión basadas en la descentralización, la concertación y la capacidad de negociación; la gestión orientada por proyectos pedagógicos y la apertura hacia la comunidad.

Esto sucederá cuando exista una cultura organizacional construida sobre una visión y misión compartida y una orientación estratégica, entonces se podrá hablar de una gestión de calidad para ofrecer una educación de calidad.

La descentralización en la gestión educativa emerge así como un recurso frente al fracaso de una política educativa centralizada, al deterioro de la calidad, de la ineficiencia y de la inequidad. La descentralización en la gestión educativa permite desarrollar un sistema de articulación de relaciones mutuas y de coordinación que permita la continuidad, el sostenimiento y el perfeccionamiento de los servicios educativos.

Los proyectos institucionales para la gestión educativa constituyen la afirmación de la diversidad, la manifestación de la autonomía y la ocasión para la participación comunitaria. La autonomía de cada institución educativa se manifiesta en la capacidad de gestión que practica. El personal docente es nombrado por la comunidad educativa, las decisiones sobre la infraestructura son exclusivas de cada establecimiento. El ambiente de participación en su interior hace que participen todos los miembros del equipo asegurando la conformación de grupos con orientaciones compartidas.

Es necesario gestionar para que exista redes de instituciones educativas con un nivel central, y que ésta a su vez genere orientaciones pedagógicas, la elaboración de

proyectos institucionales y la asignación de recursos necesarios. Operar con un nivel de incidencia en la gestión educativa de cada unidad a través de la preservación de la doctrina de capacitación docente, el aporte de las capacidades técnicas y el aporte de orientaciones, pero todo de manera integral; y no como un nivel jerarquizado.

La descentralización significa un mayor compromiso de la institución educativa con los problemas de la comunidad. Esto facilita y promueve el compromiso de la comunidad con la institución educativa, su participación.

El compromiso comunitario debe sustentarse en los proyectos institucionales y permitir la evaluación del impacto, su participación ineludible, la concertación y la negociación son los medios para la convergencia de racionalidad.

En la gestión educativa para preservar la eficiencia y la equidad debe establecerse la orientación por resultados, cuyos indicadores sean los costos por alumno, la disminución del ausentismo, la permanencia del personal docente, la participación comunitaria, la disminución de descensiones y de repeticiones de año, además el rendimiento del alumno de acuerdo a su edad y nivel.

La eficiencia es el resultado del compromiso con el proyecto fundamentado en una doctrina compartida y en el control social. La eficiencia es un aspecto puramente instrumental, es el resultado de las acciones sustantivas de la labor.

La gestión educativa significa enfrentar a los actores de la institución educativa (rector, docentes, recurso humano administrativo), con tareas de gestión que requieren de conocimientos específicos traducidos en tecnologías diversas, muchas de ellas de alto grado de formalización y desarrollo. La ausencia de estos conocimientos debilitará el impacto de la descentralización e impedirá avanzar en los aspectos pedagógicos o de articulación con la comunidad.

La gestión educativa es importante porque es el desarrollo de las actividades planteadas en el proyecto educativo con el concurso de todos los actores de la comunidad educativa.

La gestión de la educación considerada como política estatal, para que sea considerada como una política social comunitaria requiere una vez más de que la institución educativa sea el punto de partida de las reflexiones, identificando sus necesidades, para garantizar no solamente el acceso sino también la experiencia de aprendizaje efectivo con la calidad que la comunidad aspira y que los cambios sociales y tecnológicos demandan en la actualidad.

2.1.3. Tipos de Gestión

“La gestión educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados”.

(<http://lagestioneducativa.blogspot.com/> 12 – 02 – 2011, 21:00, Carballo E., 2005).

De lo anterior se desprende que la gestión educativa tiene tres tipos que a continuación se detallan:

1. Gestión pedagógica y didáctica.
2. Gestión administrativa, y
3. Gestión socio – humanística o comunitaria.

Gestión Pedagógica y Didáctica

Se refiere a la eficiencia y eficacia de los procesos educativos de enseñanza-aprendizaje. En la actualidad la formación de los docentes no satisface a los requerimientos para formar una nueva persona, y que éstas a su vez respondan a los retos de adelantos científicos y se conforme una nueva sociedad. Esta nueva persona y esta nueva sociedad deben vivir dignamente y no ser consumistas, dejar de ser un

problema social y convertirse en elementos para el desarrollo social, intelectual y económico de una comunidad y no continuar siendo dependientes.

Existe una gran cantidad de docentes que asisten a las aulas mal formados, sin capacitación, mediocres, conformistas, improvisados, pasajeros, ignorantes de la cultura del entorno donde laboran, sin el menor interés por el bienestar del futuro ciudadano, asiduos al memorismo, no planifican las actividades de clases, no utilizan materiales actualizados, y no trabajan las horas completas. Cuando están al frente de un alumno que tiene problemas de aprendizaje no investigan sus causas, más bien tratan de separarlos de sus clases y de la institución educativa.

Como es lógico, también existen los docentes que se actualizan, que están preocupados por sus alumnos, pero, que tienen que enfrentarse al común denominador y tienen que adaptarse al medio, porque nadie les hace caso, son marginados, criticados.

La enseñanza tradicional se la concibe como una imposición, de lo que el docente sabe, y lo que el estudiante no conoce; y, para que aprenda debe estar callado y hacer silencio mientras el docente le enseña, de lo que le han enseñado debe dar lecciones sin equivocarse, porque si lo hace es un mal estudiante. Debe estar sentado quieto como una momia, sin moverse, ni hablar, porque si habla o pregunta el estudiante es mal educado, es llamado la atención.

En la actualidad educar es dialogar, compartir, permite al estudiante desarrollarse, que realice preguntas, que investigue, que desarrolle su aprendizaje según sus particularidades y a su propio ritmo. El alumno es el descubridor, el protagonista de su propio aprendizaje, su docente debe ser su guía, su amigo que le da confianza para que le confiese sus problemas y necesidades.

“El educador de hoy, más que centrarse en la transmisión de una herencia del pasado, debe abocarse a la habilitación para forjar y afrontar escenarios futuros”. (Chavarría M, 2007, p. 16).

Cuando un estudiante no tiene interés por un tema, no tiene el interés por aprender, y se olvida pronto, es por esto que, la planificación curricular siempre estará de acuerdo al interés del estudiante, de los padres de familia que son los clientes, esta planificación necesariamente tienen que estar presentes los representantes de la comunidad educativa (padres de familia, docentes y estudiantes) con la finalidad de que sean corresponsables del desarrollo curricular, cada quien será el responsable de las actividades fijadas y cuando llegue la rendición de cuentas cada quien deberá responder por su participación.

En estas actividades pedagógicas está descartada la violencia, contra el estudiante, el docente por ningún motivo empleará la violencia para orientar a sus dirigidos. Es necesario guiarles para que realicen su propio aprendizaje por medio de juegos, de cantos, aprendiendo a razonar con el fin de que desarrolle su propio aprendizaje.

“En los últimos años muchas violencias han sido develadas a partir del reconocimiento de los derechos. Pero ¿Familia y escuela reconocen que los valores, los deberes y los derechos deben formar parte de un proceso educativo? ¿Enseñamos a proteger los propios derechos y respetar a los demás? ¿Quién forma al futuro ciudadano? Nuestra respuesta ha sido únicamente mostrar lo intolerantes que podemos llegar a ser al estar con el diferente”. (Castro, A. 2006, p.7).

El estudiante por ningún motivo debe sentirse encarcelado en las aulas, es preciso llevar al escenario de los hechos para que en base a la observación, investigación y participación desarrollen su propio aprendizaje, por lo que es necesario que esté orientado y guiado por el docente amigo, profesional, actualizado en los conocimientos acordes a las nuevas tendencias del entorno propio del estudiante y de las tendencias globales.

El objetivo de la Pedagogía Activa es educar al ser humano para que llegue a ser sabio, para que pueda aceptar la vida serenamente siguiendo el camino de la naturaleza, que el estudiante desde temprana edad sea capaz de discernir entre lo bueno y lo malo, es

preferible recibir a un alumno enteramente ignorante que un estudiante medio instruido, con malos hábitos; es más fácil educarle de nuevo que hacerle que olvide lo mal aprendido.

El docente debe conocer bien que con el estudiante es necesario iniciar progresivamente en la observación, experimentación, investigación, en el dialogo y en el juicio crítico. Que el estudiante piense, comprenda y luego exprese con sus propias palabras, y si tiene errores y falencias el docente estará atento para ser su guía.

Gestión Administrativa

Se refiere a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de personal, de presupuesto y recursos.

“El término administración se refiere al proceso de hacer que las cosas se hagan efectiva y eficientemente, a través de y con otras personas. Es necesario que varios componentes de esta definición deben analizarse: los términos proceso, eficiencia y efectividad.” (Robbins, 2008, p.7)

Así, proceso en la anterior definición significa las actividades primarias que desempeñan las personas dentro de una organización. Estas funciones se las denomina funciones administrativas.

Eficiencia significa hacer la tarea correctamente y se refiere a la relación entre la institución educativa y el estudiante, al proceso de entrada o insumo y la salida o producto. Si se obtiene una salida mayor para una determinada entrada, se aumenta la eficiencia. También se aumenta la eficiencia cuando se obtiene la misma salida con menos recursos.

La efectividad se relaciona a que las actividades terminen, a que se realicen las actividades correctas, lo que se traduce dentro de una organización en el logro de metas.

“En los primeros años del siglo XX un industrial francés llamado Henri Fayol, (1916) escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Robbins, 2008, p.8).

En la actualidad, generalmente estas funciones administrativas se las condensan en cuatro funciones básicas:

Planear,

Organizar,

Dirigir, y

Controlar.

“**Planear.** Definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades”. (Robbins, 2008, p.7).

La planificación es la función más sustancial para la administración de la gestión educativa. Cada docente, director, rector, planifica, porque todo depende de sus planes. Es así como el directivo principal organiza, dirige, y controla para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con los planes trazados.

La acción de planificar significa adoptar decisiones concretas sobre los objetivos, formular políticas, fijar procedimientos, realizar presupuestos y pronósticos, confeccionar programas y proyectos, y valerse de las estrategias necesarias para la coordinación armónica e integral de todos los programas.

Cabe mencionar que la planificación no es tarea únicamente del gerente administrador, tratándose de educación, es la tarea irrenunciable de todos los actores involucrados de la comunidad educativa.

De esta manera la planificación es un proceso intelectual que decide qué hacer, cómo hacer, quién va a hacer, en dónde, con qué, cuando hacerlo. Planificar es un requisito

para la supervivencia de la institución educativa y asegura la ejecución coordinada de todos los involucrados.

Planificar es fijar el curso, el camino concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para ejecutarlos, y siempre fijar el tiempo de realización. En cuestión del tiempo, en educación es necesario pensar y repensar porque los alumnos no son objetos sino sujetos con diferencias culturales e individuales.

Con una buena planificación tendremos el éxito con los clientes, que es el principio fundamental de la calidad total. La concentración en las actividades que contribuyan a lograr el éxito con los alumnos.

Cada docente y directivo la formación y el entrenamiento para alcanzar la calidad total. Es necesario mencionar que no existe un modelo de planificación definido, existen varias formas y en la educación es necesario planificar, programar y proyectar con acciones más concretas y de fácil ejecución.

“Organizar. Arreglar y agrupar el trabajo, asignar recursos y tareas para que las actividades se realicen como fue planeado, determinar que tareas deben hacerse, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar a quién, y cuando deben tomarse las decisiones”. (Robbins, 2008, p. 7).

Los elementos de la organización son: los planes de acción, autoridad, responsabilidades y deberes.

Dentro de los principios de la organización tenemos: la especialización, la unidad de mando, el equilibrio autoridad – responsabilidad, el equilibrio dirección – control.

Cuando más se divide el trabajo, dedicado a cada funcionario o docente una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, eficacia, precisión y destreza. Esto significa que toda persona, aún aquellos de mentalidad privilegiada, no pueden

abarcar un mundo de conocimientos; por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen naturalmente, obtendrán mayor eficiencia y destrezas en sus labores. Es la especialización que busca profundidad de conocimientos, precisión, destrezas y perfección de cada una de las personas dedicadas a determinada función.

La unidad de mando significa que para cada función debe existir un solo jefe, cada trabajador sobre una misma actividad debe recibir órdenes de un solo superior. En administración es lo esencial para el logro del orden y la eficiencia.

El equilibrio autoridad – responsabilidad debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al superior de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer. El procedimiento de transferir autoridad y responsabilidad se denomina delegación. Por lo tanto, todo jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para exigir y decidir sobre aquello que le ha sido encomendado administrar.

El equilibrio de la dirección – control, en cada nivel debe establecerse el control necesario para asegurar la unidad de mando de todo el cuerpo administrativo. La autoridad se delega, en cambio, la responsabilidad se comparte. Por esto, nace una especie de compromiso entre el delegado y quien le delega. El primero debe cumplir con lo encomendado, y el segundo debe exigir al primero los resultados.

Para realizar esta labor quien delega debe establecer controles para conocer con está desempeñando el delegado y de esta forma corregir errores, orientarle, limitar la responsabilidad o removerlo de su cargo.

“Dirigir. Motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros”. (Robbins, 2008, p. 7).

La dirección es un proceso dinámico de tipo universal, fundamentalmente social que incluye en su esencia las interrelaciones entre los seres humanos, en los diferentes

niveles de la organización, el éxito de sus actividades depende de las habilidades gerenciales de quienes ocupan cargos directivos.

La dirección es un elemento esencial de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planificado, por medio de la autoridad el administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o por medio de la delegación de autoridad.

La dirección consiste en hacer que todos los miembros del equipo se propongan lograr los objetivos, de acuerdo a los planes y la organización realizados por quien está al frente de la administración.

Dentro de los principios de la dirección tenemos: la coordinación de intereses, la impersonalidad del mando, la vía de jerarquía y la resolución de conflictos.

La coordinación de intereses: Para el logro de un fin común se realizará con mayor facilidad, cuando mejor se logre coordinar los intereses del equipo y aún los intereses individuales de quienes participen.

La impersonalidad del mando: la autoridad en una institución educativa debe ejercer más como un conductor orientado a las soluciones de las necesidades de una empresa, que como el resultado exclusivo de la voluntad de quien la dirige. El buen administrador identifica las situaciones problemáticas, las enfoca con criterios técnicos y trata de resolverlas con la colaboración y ayuda de sus subordinados.

Vía de jerarquía: al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás deben romperse éstos sin una razón excepcional. Cuando se rompe un conducto jerárquico, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y sobre todo se da lugar a la duplicidad de mando.

Resolución de conflictos: En cuanto aparezca un conflicto, este debe ser inmediatamente resuelto, y en forma tal que sin quebrantarse la disciplina produzca el mínimo disgusto entre las partes. El conflicto es un obstáculo a la coordinación, retardar su solución es dejar un elemento que estorba a la administración.

“Controlar. Monitorear el desempeño de la organización y compararlo con las metas previamente establecidas. Si existe una desviación significativa, lograr que la organización recupere la dirección adecuada”. (Robbins, 2008, p. 7).

Partiendo de este concepto, en educación se considera el control como la evaluación que es el proceso que se realiza sobre la realidad educativa de una institución desde una perspectiva dinámica. Para la presente investigación se deben considerar dos clases de evaluaciones: Evaluación de todo el sistema de la institución educativa y evaluación al desarrollo del aprendizaje de los alumnos.

La evaluación del funcionamiento de la institución educativa se refiere a todos los aspectos que hayan sido planificados y organizados previamente referentes a: los departamentos, las secciones, las divisiones, las comisiones o comités formales, personal docente, relaciones de la institución educativa con los padres de familia, con el entorno social y cultural, funcionamiento de la actividad financiera y administrativa, clima laboral, relaciones con otras instituciones educativas y no educativas, etc.

La evaluación del desarrollo de los procesos de aprendizaje son contemplados desde la perspectiva de que el personal docente desarrolla los procesos de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con las normas y criterios previamente establecidos en la programación general sobre: los contenidos mínimos y de aplicación, desarrollo de las actividades en la institución educativa, actividades complementarias y extra curriculares, metodología, materiales didácticos, utilización de espacios y recursos, participación de los padres de familia en la enseñanza, la actuación del docente como guía.

La evaluación tiene por objeto comprobar la aplicación de los principios y criterios establecidos en la planificación. Es un mecanismo de control para observar el

cumplimiento de los principios y criterios con el fin de conseguir un adecuado funcionamiento de la institución educativa. Sólo adquiere sentido si ha estado precedida de una fase de planificación y organización de la institución.

“La evaluación es una parte esencial de cualquier proceso administrativo. Presente desde el momento mismo de la planeación, nos permite diagnosticar el estado en que se encuentra una institución. Al emplearse durante las etapas de ejecución, nos permite regular nuestras acciones para corregir el rumbo en caso de estarnos apartando de los objetivos perseguidos. Aplicada al final del proceso, nos ofrece una mirada retrospectiva de lo que hemos hecho, de los aciertos que hemos tenido, de los errores que hemos cometido y del grado en el que hemos alcanzado los objetivos que nos propusimos lograr”. (Valenzuela, J. 2004, p.24).

Gestión socio – humanística o comunitaria

Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas en la realidad.

Integra las actividades que promueven la participación de los distintos actores en la toma de decisiones y en las actividades escolares. En este ámbito se puede considerar en qué medida y de qué manera las escuelas procesan las necesidades, las exigencias y los problemas presentes en el contexto en el que se insertan.

Las posibilidades del director o de la unidad educativa para concretar proyectos pueden depender de cómo se relacione con su entorno y de cuál sea la imagen que sea construido en la comunidad. Resulta necesario que la comunidad tome conciencia de que la construcción de la escuela de calidad no es sólo responsabilidad de quienes trabajan en la escuela, sino también de la comunidad que le presenta sus demandas.

El continuo aprendizaje de los grupos sociales permitirá incidir en los proceso de la toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema.

Gestión Institucional

Se refiere al logro del equilibrio de las organizaciones institucionales. Para lograr el equilibrio de las instituciones, amerita realizar un diagnóstico de la situación educativa de nuestro país, para que base a los problemas detectados se realicen los correctivos necesarios que deben ser tratados de manera sistemática y continua, hasta llegar a mejorar el sistema educativo.

Dentro de la educación no todo es un desastre, cada quien tiene su forma de interpretar, cada cultura tiene su forma de ver los problemas existentes. El sistema educativo en el país no responde a las necesidades de la comunidad dentro del contexto social y económico, conociendo que la educación es un acto eminentemente social, muchas veces resulta ser gravemente lesivo para el educando, lo que conlleva al retraso de un entorno y, como el individuo no está capacitado para el trabajo, no aporta en lo económico ni a su familia ni a su país.

En las instituciones educativas se cometen aún atropellos aberrantes. Las evaluaciones que se realizan a los estudiantes son competitivas, quien obtiene una mayor calificación es bien visto, se coarta la libertad de expresión, existen docentes que todavía utilizan los castigos físicos, psicológicos y morales para disciplinar a los estudiantes.

En la actualidad tenemos entornos con problemas muy graves en lo económico, social, y de pobreza cultural que se derivan de una educación retrograda: existe destrucción del ecosistema, existe alcoholismo, drogadicción, pobreza, racismo, violencia. Existen jóvenes desequilibrados que no están formados con valores, están desapareciendo los buenos hábitos y costumbres.

Existen docentes mal remunerados, no existe conciencia de honestidad, pocos profesores elaboran su material didáctico para las orientaciones pedagógicas, un buen

porcentaje se esclaviza a los textos escolares tradicionales, y no ponen en juego nuevas formas metodológicas de enseñanza – aprendizaje, recurren a la pedagogía escolástica.

En varias instituciones educativas existe una desorganización técnica y administrativa, no existe armonía entre docentes, entre docentes y alumnos, docentes y comunidad, entre docentes de otros niveles educativos que trabajan en el mismo entorno. Los docentes no toman en cuenta a la comunidad para tratar asuntos pedagógicos y administrativos, los padres de familia son convocados para otros menesteres (cuotas, programaciones, fiestas), a los dirigentes de la comunidad no se les toma en cuenta.

El sistema de vida económica en el que estamos viviendo en los actuales momentos es preocupante, como la educación no es práctica, existe gran porcentaje de desocupación, lo que da lugar a que las personas migren a las grandes ciudades en busca de trabajo, en donde muchas veces lo que encuentran es el aprendizaje de vicios como el alcohol, la drogadicción, la prostitución, el robo.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

“Definir al liderazgo no es tarea fácil. Uno de los más conocidos investigadores en este campo es M.B. Bass (1990), publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7.500 fuentes distintas. El mismo autor de esta obra propone un concepto que busca incorporar las ideas de las aportaciones más importantes y generalmente admitidas acerca del fenómeno”. (Guillén, 2006, p.170).

Desde el estudio de los diferentes enfoques Bass dirá que “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo

influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo". (Guillén, 2006, p. 171).

El liderazgo es cualquier esfuerzo de influir en la conducta de otros, por la razón que fuese. Es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas.

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y adepto-. 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 actividad escolar, el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales, hacia el logro de metas y objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Atributos como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas, muestra un líder dentro de un grupo, lo cual está en relación directa con la efectividad del mismo.

“Los resultados de las investigaciones, aunque variados y numerosos, han permitido llegar a conclusiones muy similares dentro del marco de este enfoque. Aquellas personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás, y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de las tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo”. (Guillén, 2006, p. 173).

En la labor educativa los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos de la comunidad educativa: Autoridades, padres de familia, alumnos, otros docentes, personal administrativo y de servicios, lo que genera: crecimiento, estimulación y activación de potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

De acuerdo a este enfoque, se presentará una definición del sentido que debe tener el liderazgo, así como los distintos tipos y funciones que le competen al líder.

Un principio básico para la orientación del trabajo de grupo es el liderazgo. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente. Por ejemplo, el docente puede actuar como líder promoviendo la participación de los padres, niños y comunidad en general, llegando así a compartir la tarea propuesta y permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

Este enfoque postula entonces, que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo. Es así que el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad de trabajo del grupo.

Basado en las necesidades del individuo y por consiguiente del grupo, que postula Maslow, Adair, nos explica la presencia del liderazgo en el grupo a través del denominado “Modelo de Tres Círculos:

- La necesidad de desempeñar una tarea común.
- La necesidad de mantenerse como una entidad social coherente, es decir la necesidad de conservación de grupo.
- Las necesidades individuales de cada miembro del grupo”. (Adair, 1990).

Las tres áreas de necesidades, expuestas, influyen unas sobre otras, sea para bien o para mal. Así, podemos afirmar que las comunicaciones internas adecuadas y el espíritu de liderazgo bien desarrollado, influyen en la dinámica grupal, haciendo que un grupo pueda cumplir mejor sus tareas, creándose un clima de satisfacción que permite el desarrollo del grupo.

De lo expuesto, podemos concluir que para que la actividad de los docentes satisfaga las áreas de necesidades indicadas, deben llevarse a cabo ciertas funciones que serán responsabilidad del líder, aunque esto no significa que sea él quien debe realizarlas.

A continuación se presenta según Adair, “una lista de las **funciones del liderazgo** que pueden ser ejercidas en cualquier contexto: Planeación, juicio, control, respaldo, informes, y evaluación”. (Adair, 1990, p. 182)

Ha continuación, en un cuadro realizo un resumen de cada una de ellas:

Cuadro N° 1 Funciones del liderazgo

FUNCIÓN	ACTIVIDAD	EJEMPLO
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la tarea, objetivo o meta de la institución educativa. • Elaborar un plan realizable. 	Buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.
Juicio	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes. • Asignar tareas a los miembros de 	Establecer con la comunidad educativa que tarea realizará cada actor.

	<p>la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los estándares del grupo. 	
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea. • Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos. • Modelar en las discusiones entre los miembros de la comunidad educativa. • Estimular a la comunidad educativa hacia la acción/decisión. 	Hacer prevalecer las normas de la comunidad educativa.
Respaldo	<ul style="list-style-type: none"> • Alentar a la comunidad educativa y a cada uno de los miembros. • Orientar a la comunidad educativa o a los miembros. • Crear un espíritu de cuerpo. • Disminuir tensiones por medio del buen humor. • Reconciliar diferencias y motivar el consenso. 	Manifiestar aceptación por las personas y su contribución.
Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar nueva información a la comunidad educativa. • Recibir información de la comunidad educativa. • Resumir sugerencias e ideas coherentemente. 	Presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta. • Evaluar la actuación de la 	Verificar la factibilidad de una idea para continuar con la ejecución y

	<p>comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la comunidad educativa a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas. 	<p>establecer medidas correctivas.</p>
--	--	--

FUENTE: ADAIR, 1990, Funciones del liderazgo.

ELABORACIÓN: Edwin P. Merlo R.

2.2.2. Tipos

La incapacidad para explicar el liderazgo sólo con base en los atributos y habilidades, ha llevado a observar los comportamientos y estilos que ciertos líderes muestran. Existen una variedad de tipos de liderazgo, los mismos que interpretan las características puras de un ser humano en la conducción de personas y organizaciones. Estos no por ser tradicionales sino por las características propias de quienes más han conducido y las formas de realizarlo se toma como base a:

Liderazgo autocrático,

Liderazgo democrático, y

Liderazgo participativo.

“**El líder autocrático**, se describe mejor como un capataz. Este individuo no deja duda sobre quien está al mando y quién tiene la autoridad y el poder en el grupo. Él toma las decisiones que afectan al grupo y dice a los demás lo que deben hacer”. (Robbins, 2008, p. 256.).

El líder democrático es aquel que no tan solo confía en su capacidad, porque sabe que los conocimientos y la sabiduría de la experiencia y el legado de habilidades, está en todos los integrantes de la organización, es decir en el pueblo mismo y que todas esas condiciones deben ser aprovechadas.

“El **líder participativo** es el estilo de liderazgo de un individuo que busca activamente retroalimentación de sus seguidores para muchas actividades de la organización. (Robbins, 2008, p 256).

En base a estos conceptos se estructura la definición de un verdadero líder educacional, que es esencialmente un docente en capacidad de adaptarse a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo dentro de la institución, y además es capaz de mejorar el desempeño de la institución en cada puesto que se encuentre. Un líder educacional motiva el desarrollo de sus compañeros al crear oportunidades, descartar obstáculos, y crear un ambiente positivo para el trabajo.

Un líder educativo, cualquiera sea su posición; rector, director, inspector, coordinador o profesor, necesita de una preparación básica sobre gerencia educativa, una clara conciencia social-profesional y lo más importante debe ser ejemplo en el cumplimiento de sus funciones con responsabilidad, respeto y humanidad.

2.2.3. Características

El liderazgo autocrático es una forma de mando incuestionable, que se establece a través de la voluntad de un solo individuo quien tiene el poder legal de ocupar un puesto determinado, con características propias y muy visibles en el ejercicio de la dirección o gerencia típicas del líder autocrático, es posible distinguirlo en cualquier organización pública o privada.

Se puede decir en realidad que no dirige, manda. Esta persona por lo general carece de todo sentido social, es un celoso al desarrollo de los demás porque considera que le pueden superar, desconfía de todos y por lo tanto, ejerce un control a presión, en muchas ocasiones los subalternos en conciencia de su maltrato realizan reclamos, ante esto los considera unos aprovechadores y por lo tanto trata de resolver los problemas en base a la amenaza y al castigo.

Parecería que la mayor parte de las acciones del líder autocrático son negativas, pero no es así, por lo que es necesario exponer algunos aspectos positivos o ventajas que puede proporcionar este tipo de liderazgo.

Generalmente los objetivos y resultados satisfacen y benefician al líder. Supone el uso de menos subordinados competentes. Ofrece seguridad y estructura para los empleados, producto de asumir casi la responsabilidad total.

El control ejercido a presión puede resultar la inyección al cumplimiento de las tareas. Tiene mucha importancia el alcance de objetivos y resultados que satisfacen y benefician al líder, porque a través de ellos se considera que es un artífice de lo logrado y por ende su crecimiento es personal más que organizacional, se considera que sus subalternos son meros ejecutores de sus sabias instrucciones y órdenes, y crece su ego.

Este tipo de liderazgo permite a la persona la toma de decisiones rápidas y generalmente oportunas, aplicable especialmente cuando el tiempo es esquivo para realizar análisis o razonamientos por algún tiempo.

El líder autocrático tiene más cabida en las organizaciones en las que sus funcionarios o trabajadores tienen un nivel menor de cultura, educación y hasta preparación, aspecto que no les permite la posibilidad de discrepar y aún discutir por su falta integral de capacidad en el un caso, y en el otro en las organizaciones jerarquizadas en las que por la disciplina rígida, el cumplimiento de las órdenes se las debe realizar sin objeciones.

El liderazgo democrático se fundamenta en que el destino de un grupo social unido por circunstancias específicas está en manos de quienes lo conforman, se sienten involucrados en la toma de decisiones y por ende en lo que pueda resultar de su ejecución, en otras palabras el destino de las personas está ciertamente en la mente, corazón y acciones de quienes están dentro de este grupo.

El despojarse de los intereses particulares es la primera opción de cambio. Los ejemplos de los líderes mundiales nos puede ayudar a mirar lo que se puede hacer por nuestros conciudadanos, compañeros y amigos; Jesús, ser que vivió en nuestro mundo y se despojó de todo interés de tipo particular para dejarnos un legado de honestidad, energía, paciencia y por sobre todo, mucho amor a los demás, constituye un ejemplo claro, que fue ese hombre quien dio la esperanza de vida eterna, pero por sobre todo una esperanza de vida mejor en la actualidad a través del respeto y amor que debe imperar entre los líderes y seguidores.

Existen características que definen al líder democrático, algunas de ellas pueden ser parte de otras formas de liderar, pero que en el liderazgo democrático se acentúan hasta hacerlas propias.

La interrelación y la participación que permite a los seguidores o subordinados, constituyen características propias de este tipo de liderazgo. El aprovechamiento de la información o conocimientos de su gente le permite nutrirse intelectual y prácticamente de lo que necesita para tomar una acertada decisión final.

La comunicación que establece con los miembros de la organización, le permite al líder mantener a sus seguidores generalmente atados a una cuerda flexible e invisible que genera un sentimiento de confianza; además le permite al líder tener un mejor criterio y conocimiento de los problemas que afectan a sus subalternos y a la institución.

La confianza y los conocimientos le facilitan al líder, la toma de decisiones y ejecución de acciones efectivas en la solución de los problemas, así como en el desarrollo y crecimiento integral. Estos aspectos tomados como principios y cuando existen objetivos comunes, se trabaja en equipo para lograrlos, igualmente existen mayores posibilidades de lograr el éxito.

El liderazgo participativo nos permite establecer que es la simple acción y efecto de participar en forma directa en lo que le corresponde ejecutar a cada uno de los integrantes de una institución u organización. Es decir, es la participación para tener

una parte de una cosa o tocarle algo de ella, conseguida a través del esfuerzo propio puesto bajo la responsabilidad del subalterno o seguidor.

Puede interpretarse como el derecho a trabajar o percibir un tanto de beneficios durante un periodo de tiempo determinado, siempre que el aporte a la institución sea significativo y clave para su crecimiento. Muchas veces pueden más las influencias personales propias de las instituciones cuyos miembros no han adquirido una cultura que haga prevalecer los valores de la justicia y de la equidad, que aquellos que se han esforzado por el engrandecimiento de su institución.

El líder participativo emite políticas que deben regir en la administración de la institución, señala en forma clara y transparente lo que se quiere alcanzar y a donde se quiere llegar, incluyendo a sus colaboradores.

Entrega las responsabilidades a cada trabajador o subalterno para que se desenvuelva acorde a sus conocimientos y a sus habilidades, se trata de en todo momento de despertar el empeño por la creatividad y el cambio positivo permanente, así como dar soluciones en el mismo puesto de servicio.

No es un controlador exigente porque considera que la responsabilidad y el compromiso total del subalterno o seguidor, hace que trabaje con todo el empeño, disciplina y honestidad.

La planificación así como los cambios y las decisiones se las toma en grupo, especialmente cuando de por medio está involucrada la institución o la generalidad de sus subalternos o seguidores.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

El directivo es la persona cuya autoridad está supeditada al nombramiento otorgado para que ejerza el mando y la dirección de una institución en un puesto determinado dentro de la misma. La autoridad del directivo se ejerce sobre la base de la potestad

legal, y generalmente no responde su nombramiento como respuesta a la observación de valores, conocimientos y capacidades.

El líder es la persona que por sus características particulares de capacidad, honestidad, valores y profesionalismo, ejerce influencia positiva a sus subalternos y seguidores para conseguir de los mismos el máximo de rendimiento y dedicación, en procura de alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales que eleven a la institución al desarrollo y progreso.

A continuación, en un diagrama, se resumen algunas cualidades características del directivo y del líder:

Cuadro N° 2 Características del directivo y del líder

DIRECTIVO	LÍDER
Ostenta y hace notar su poder	Hace imperceptible su poder pero lo siente
La autoridad constituye un privilegio de mando y de ostentación.	La autoridad es una oportunidad y un compromiso de servicio.
Exige y explota el trabajo de los subordinados.	Reconoce y enaltece el trabajo de los subordinados.
Inspira temor y despierta inquietud en los subordinados en el cumplimiento de sus tareas.	Inspira confianza y genera ánimo de cooperación constante.
Dispone el trabajo que el subalterno debe ejecutar.	Hace conocer a los subalternos el trabajo que tiene que realizar y se une a ellos.
Guarda para sí el secreto del trabajo, del conocimiento y del éxito.	Abre el camino del éxito y desarrollo, a través de sus enseñanzas y capacitaciones.

Maneja a sus subordinados para lograr sus propias metas y objetivos.	Conduce y guía a los subalternos para el logro de los objetivos comunes.
El reconocimiento no es su fuerte de motivación.	Reconoce capacidades y acciones relevantes de sus subordinados.
Con órdenes ambiguas evita responsabilidades si algo sale mal.	Emite disposiciones concretas y asume responsabilidades.
Conformista y conocedor de todo.	Investigador permanente de conocimientos nuevos.
Temeroso e indeciso en asuntos importantes.	Afronta problemas y toma decisiones acertadas.
Desea que se lo mire como líder.	Se lo siente líder.
Inflexible, rígido y resistente al cambio.	Flexible y abierto al cambio.
Hace su ambiente de trabajo.	Busca el mejor ambiente para todos.

Fuente: Sección Recursos Humanos en la página <http://www.monografias.com/trabajo15/liderazgo/shtml>,

Elaborado por latineando.

Al realizar un análisis comparativo del cuadro podemos evidenciar que los conceptos de director y líder requieren contextos diferentes de acción. El director es reactivo, permite la participación de los miembros del grupo con limitaciones, crea desconfianza, no permite la comunicación abierta y horizontal, no le interesa el progreso de sus subalternos. El líder es proactivo, estimula la participación, el trabajo creativo, participativo, facilita los espacios para que la gente se involucre, reconoce los logros individuales e institucionales. Mantiene niveles de comunicación abierta y flexible. Es importante reflexionar si somos directores o líderes.

2.4. Los valores y la educación

En los últimos tiempos se ha puesto de moda en nuestro país, hablar de la educación en valores, se multiplican los cursos, las jornadas, los seminarios y los artículos sobre este tema, sobre todo dirigidos a profesores de enseñanza primaria y secundaria.

Sin embargo una situación es estar de moda, y otra muy diferente es estar de actualidad. Por eso es importante que el hecho que forma parte de nuestro ser más profundo, de nuestra más entrañable realidad, además de ser importante, ha salido a la luz por uno otro motivo, y las personas se han dado en hablar de ello. Entonces no radica su importancia en que se la comente, sino que es un ingrediente indispensable de la vida humana, inseparable de nuestro ser personas.

Concebir la educación como una práctica basada únicamente en la simple transmisión de conocimientos, contenidos relativos a los hechos, conceptos o definiciones responde a una visión o creencia limitada e incompleta respecto a los fines de la educación y el rol de las instituciones educativas. Quienes nos dedicamos a la docencia conocemos de la importancia de proporcionar estímulos de orden diverso a nuestros estudiantes para tratar de promover aprendizajes y desarrollar capacidades de naturaleza diversa que coadyuven a su educación integral y no sólo a su instrucción.

Los valores en el ejercicio de la educación se justifican por la necesidad que tenemos las personas de comprometernos con determinados principios éticos que nos sirvan para evaluar nuestras propias acciones y las de los demás. Están presentes en la vida cotidiana, los manifestamos mediante conductas y también mediante opiniones expresadas verbalmente o por escrito y suelen dar origen a las normas sociales.

Los valores sirven para guiar las conductas de las personas, son el fundamento por el cual hacemos o dejamos de hacer una actividad en determinado momento. Las instituciones educativas deben plantearse un triple frente en relación a la educación en valores.

En primer lugar, considerando a cada estudiante, tratar de incorporar procesos de enseñanza – aprendizaje relativos a los valores morales, de la conciencia personal, del razonamiento moral de cada uno con la finalidad de que modele un estilo de vida ético personal.

En segundo lugar, el individuo como parte de la sociedad en la que vive y se desarrolla, aparecen los valores cívicos y la posibilidad de promover una educación de la conciencia colectiva respecto a los principios constitucionales, para los hábitos que conlleven a una vida pacífica.

Y, en tercer lugar, al considerar a la institución educativa, encontraremos que aquellos valores personales y sociales modelan y son modelados por los valores internos propios de cada institución que le confieren un estilo y una cultura propios y que inspiran aun proyecto educativo institucional en valores.

“Se podría definir el valor como aquella cualidad que percibimos en los seres consistente en una relación de sentido positivo entre dichos seres y algún campo de realización humana. Dicho de otro modo, valor es una cualidad de posibilitación que el hombre percibe en algún ser. No resulta así difícil distinguir el valor de una cosa, que sería su cualidad de tener sentido para algo, el concepto de valor, que sería la idea que una inteligencia posee de esa cualidad universalizada, y el acto de valoración, o sea, la operación de una mente al descubrir una relación de sentido entre otras cosas y la realización del propio ser. (González, 2006, p. 118). En el primer caso se trata de algo objetivo, en el segundo de algo ideal y en el tercero de algo subjetivo.

El término valor está conectado directamente con la existencia propia de cada persona, y por ende afecta su conducta, alinea y modela sus principios, condiciona sus sentimientos y compromete sus decisiones.

Valor es un objetivo que se propone en la educación y que parte de la idea que se tenga de ser humano y que la ayuda a ser más persona. Es sencillamente la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser más humanos.

Implementar en las instituciones educativas una educación en valores es educar a los estudiantes para que se orienten hacia el valor real de las cosas. Por esto, las personas involucradas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Todos los valores que configuran la dignidad del ser humano, son el fundamento de un diálogo que hará posible la paz entre todos los pueblos. Los valores también son la guía del individuo en sus deseos de autorrealización y perfección.

En este caso el objetivo de la educación es ayudar al educando a moverse libremente por un universo de valores para que aprenda a conocer, querer e inclinarse por todo aquello que sea noble, justo y valioso.

Educar en valores es hacerlo moralmente, porque son los valores los que enseñan al individuo a comportarse como ser humano, establecer una jerarquía entre las cosas, llegar a la convicción de que algo importa o no importa, vale o no vale, es un valor o un contravalor.

El valor es la convicción razonada de que algo es bueno o malo, organizamos esta convicción en nuestro psiquismo en forma de universo de preferencia. Una vez interiorizados, los valores se convierten en guías y reglas de conducta en cuya ausencia la persona queda a merced de criterios y conceptos ajenos.

Los auténticos valores son asumidos libremente y permiten definir con claridad los objetivos de la vida, dándole su pleno sentido, ayudan a aceptarnos y a estimarnos tal y como somos, facilitando relaciones maduras y equilibradas con las personas y con su entorno.

Las instituciones educativas deben interesarse y ocuparse de la educación moral que forma parte de una integración moral de la persona, ayudando, guiando a los estudiantes a construir sus propios criterios, permitiéndoles tomar sus decisiones, para

que conozcan como enfocar su vida y como vivirla y orientarla plenamente. Existen criterios que debemos reconocerlos por sí mismos, como deseables para una convivencia pacífica y respetuosa hacia los demás, estando por encima de los propios intereses personales.

En la actualidad, es necesario repensar el rol de las instituciones educativas como parte de una red formativa que se inicia en el entorno más cercano, la familia, la comunidad, los cuales constituyen los centros de construcción y legitimación del conocimiento.

El entorno en que se desarrollan los estudiantes es básico para entender su campo relacional. Es el espacio construido y habitado por la memoria y experiencia de los pueblos y desde la comprensión de ese territorio, los docentes deben responder y reestructurar el rol de sus estudiantes como actores y pensadores de su propio conocimiento y valores.

La transversalidad se ha convertido en un instrumento que articula el sector educativo con la familia y la sociedad. Los ejes transversales integran los campos del ser, el saber, el hacer y el convivir. Aporta a los estudiantes una visión integral y significativa de su aprendizaje, ya que supone un tratamiento interdisciplinar, vinculado con los problemas y necesidades cotidianas.

La propuesta pedagógica y formativa que plantea la Actualización Curricular 2010 se basa en la apropiación de valores para una vida más humana, solidaria, de hermandad, honesta, justa y armónica. Los ejes transversales son temas integradores que se desarrollan en todas las asignaturas y años de Educación Básica, y Bachillerato. Abren un espacio de debate sobre el análisis de las actitudes, la práctica de valores y dan a la educación un sentido formativo e integrador.

La perspectiva integradora de los ejes facilita el desarrollo armónico del ser humano en las etapas de su vida escolar. Estos ejes tienen en común un gran componente actitudinal que parte del esfuerzo personal y colectivo para convivir con la naturaleza y

con sus semejantes. Constituyen un instrumento pedagógico para la formación en valores.

Temas como la formación ciudadana para la democracia, la protección del medio ambiente, el cuidado de la salud y de los hábitos de recreación en los estudiantes, la educación sexual en la niñez y en la adolescencia, la interculturalidad, y el buen vivir como principio rector e hilo conductor de los ejes transversales, propician la reflexión de otros contenidos importantes en el proceso formativo, como la inclusión y la equidad de género.

Es necesario superar prácticas discriminatorias que anidan generalmente en la forma de relacionarnos. La educación para la equidad entre géneros se basa en los valores de respeto, solidaridad e igualdad de oportunidades y pretende potenciar las capacidades críticas, reflexivas y actitudinales para que los estudiantes sean capaces de construir relaciones equitativas y protagónicas.

2.5. El Buen Vivir como principio rector de la transversalidad.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador, el nuevo proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica en el país está direccionado a desarrollar y conservar la condición humana, y preparar personas capaces de comprender y reflexionar. Y dentro de esto se estima que el accionar educativo se oriente a la preservación y práctica de valores fundamentales indispensables para el desenvolvimiento de una sociedad, estos son: Respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, principios básicos de la teoría del Buen Vivir.

“El Buen Vivir más que una realidad en la Constitución ecuatoriana, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina, durante las últimas décadas, como una de las reivindicaciones esenciales frente al modelo económico neoliberal”. (Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013).

En la actualidad los principios del Buen Vivir son los ejes rectores y orientadores del nuevo pacto social ecuatoriano. Esta apuesta de cambio es dinámica y está en proceso de construcción. Constituye una visión amplia tanto en la economía, el desarrollo, la educación, la salud, el sistema jurídico, las relaciones entre estados y la construcción de políticas entre otros aspectos.

Esta necesidad surge porque la modernidad ha impuesto como horizonte el vivir mejor, lo que ha ocasionado que los seres humanos tengamos la urgencia de competir, adquirir, poseer, sin importarnos qué ni a qué precio. Este concepto de posesión, curiosamente nos ha desposeído de paz, solidaridad, armonía y, en gran medida, es el responsable del deterioro de la naturaleza y del planeta.

En nuestro país, para la propuesta del Buen Vivir se incorporan los principios del Sumak Kawsay, de los pueblos indígenas andinos en la Constitución y en el Plan Nacional para el Buen Vivir, para garantizar condiciones justas y dignas de vida, tales como: unidad en la diversidad, cumplimiento de derechos, igualdad, cohesión social, relación armónica con la naturaleza, convivencia solidaria y fraterna, y democracia representativa, participativa y deliberativa.

El Sumak Kawsay es una forma ancestral de pensar y vivir. **Sumak** quiere decir lo hermoso, lo bueno, la realización y **Kawsay** significa la vida digna en armonía y equilibrio con la naturaleza, el ser humano, el universo y los ancestros. Los Pueblos y Nacionalidades Indígenas del Ecuador, principalmente en la Sierra y Amazonía, practican este principio que orienta el modo de vivir y garantiza el bienestar de la persona, la familia, la organización y la sociedad.

El Buen Vivir abre, a través de la educación, la puerta del conocimiento de la filosofía de vida de otras culturas, redescubre el valor del trabajo y la vida comunitaria. Sobre todo impulsa el aprehender de la relación con la naturaleza, donde el ser humano es parte de ella y no su depredador.

En el ámbito educativo, el Buen Vivir delimita los siguientes ejes temáticos transversales que los docentes deben tomar en cuenta:

- Educación en principios y valores básicos para la convivencia armónica.
- Educación para una ciudadanía democrática y participación social.
- Educación para la construcción de una cultura de paz (prevención de la violencia en todas sus manifestaciones), no violencia y resolución de conflictos.
- Educación para la inclusión (social, étnica, etaria, de género, de discapacidades, etc.).
- Educación en y para los derechos humanos y constitucionales.
- Educación para la interculturalidad.
- Educación en gestión de riesgo.
- Educación para la salud (nutrición, higiene, trastornos alimenticios).
- Educación de y para la sexualidad.
- Educación para la prevención del consumo de alcohol y drogas.
- Educación ambiental.
- Educación para la viabilidad y tránsito.

El Buen Vivir como sustento de la educación abarca una serie de principios relacionados con la misma que es necesario tomar en cuenta para aplicarlos de forma directa en el aula de clase. Entre ellos se encuentran:

La interculturalidad.- La cual se refiere a la interacción respetuosa, inclusiva y equitativa entre culturas. Este término favorece la integración y convivencia, fomentando una relación de mutuo aprendizaje. En nuestra sociedad ha sido difícil acoplar una mentalidad de total respeto, sin embargo es necesario continuar con este tipo de procesos basándose siempre en el diálogo, la escucha y la concertación.

La formación de una ciudadanía democrática.- Se centra en generar una población incluyente que se interese por los problemas y los avances nacionales, para lo cual se debe fortalecer los valores cívicos, concientizar acerca de los derechos y obligaciones

como ciudadanos, y desarrollar la identidad nacional en cada miembro de la comunidad educativa.

La protección del medio ambiente.- Incluye la concientización acerca de la problemática ambiental y de las alternativas para enfrentarla. Además de la comprensión de las múltiples, constantes y recíprocas relaciones entre el ser humano y la naturaleza.

El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.- Incluye aspectos de desarrollo biológico y psicológico según la realidad de cada niño y niña o de cada joven en concordancia con las edades y el entorno socio-económico.

La educación sexual en los jóvenes.- El desarrollo de una sexualidad sana, con conocimientos y libre. La única forma de prevención es la correcta información. La capacitación de docentes y estudiantes acerca del tema y como tratarlo. Respetando la integridad del cuerpo y la mente, sembrando una identidad sexual digna y respetuosa. Generar conciencia de las responsabilidades de la maternidad y la paternidad.

3. METODOLOGÍA

La investigación se la realizó en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” que está ubicada en las calles Hidalgo de Pinto y Av. Brasil s/n, parroquia Chaupicruz del distrito Metropolitano de Quito. Es una institución particular, oficial dependiente de la Policía Nacional, en proceso de cambio a Institución Pública. Tiene los niveles: Pre – Básica, Básica I, II y Bachillerato. Para esta investigación se realizaron actividades con los estudiantes de Primero, Segundo y Tercero de Bachillerato.

3.1 Participantes

Tabla 1

Personal directivo de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” clasificados por sexo y edad.

SEXO	F	%	EDAD	F	%
Femenino	1	25	25 a 35 años	1	25
Masculino	3	75	36 a 45 años	1	25
			46 a 55 años	2	50
Total	4	100	Total	4	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que un 75% de directivos son de género masculino, y la edad promedio con un 50% está comprendida entre 46 a 55 años.

Tabla 2

Personal docente de la Unidad Educativa Experimental "Liceo Policial" clasificados por sexo y por edad.

SEXO	F	%	EDAD	F	%
Femenino	37	82.23	25 a 35 años	22	48.8
Masculino	8	17.77	36 a 45 años	16	35.6
			46 a 55 años	7	15.6
Total	45	100	Total	45	100

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: El autor Edwin Merlo R

El resultado alcanza el 82.2% de docentes de género femenino, lo que de alguna manera coincide con el último censo realizado al magisterio nacional en el año 2000, en donde el porcentaje del género femenino alcanzó el 61.24% a nivel nacional. En cuanto a la edad el resultado alcanza el 48.8% en la edad comprendida entre 25 a 35 años, y el 35.6% en la edad comprendida entre los 36 a 45 años, siendo la edad del cuerpo docente la ideal para dar todo su esfuerzo en beneficio de la comunidad educativa.

Tabla 3

Personal administrativo de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” clasificados por sexo y por edad.

SEXO	F	%	EDAD	f	%
Femenino	12	63.2	25 a 35 años	6	31.5
Masculino	7	36.9	36 a 45 años	8	42
			46 a 55 años	5	26.5
Total	19	100	Total	19	100

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: El autor Edwin Merlo R

Al igual que en la docencia el mayor porcentaje, 63.2% corresponde al género femenino, y la edad de mayor porcentaje es la comprendida entre los 36 a 45 años con un 42%.

Tabla 4

Estudiantes de Bachillerato de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” clasificados por sexo y por edad.

SEXO	F	%	EDAD	f	%
Femenino	66	38.6	15 años	63	36.8
Masculino	105	61.4	16 años	55	32.2
			17 años	53	31
Total	171	100	Total	171	100

Fuente: Liceo Policial

Elaboración: El autor Edwin Merlo R

Los resultados indican que un 61.4% de estudiantes son del género masculino, y en cuanto a la edad el porcentaje es similar con un ligero porcentaje mayor, el 36.8% para los 15 años de edad.

Tabla 5

Estudiantes de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” clasificados por especialidad.

ESPECIALIDAD	Frecuencia (f)	%
FÍSICO – MATEMÁTICO	71	41.4
QUÍMICO	49	28.6
SOCIALES	51	30
Total	171	100

Fuente.- Liceo Policial

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

El mayor número de estudiantes han optado por la especialidad de Físico Matemático con un 41%, siendo la especialidad menor la de Química con un 28.6%.

3.2 Materiales e instrumentos

Los materiales e instrumentos que se utilizaron en la investigación “Gestión, Liderazgo y valores en la Administración de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” fueron:

ENCUESTA: que es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información

recopilada. Las encuestas permiten la generalización al resto de la población, en la que pueden compararse subgrupos o contextos diferentes.

El objetivo fundamental de las encuestas fue obtener información veraz del personal directivo, del personal docente, de los estudiantes y de los padres de familia sobre el tema de investigación a través de un cuestionario estructurado de manera específica para obtener la información requerida.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA: como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. En este caso la función primordial fue investigativa y fue aplicada exclusivamente al personal directivo. Las preguntas están estructuradas para obtener información relacionada con la comunicación, el liderazgo, la práctica de valores en el centro educativo.

OBSERVACIÓN: es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. Se convierte en una técnica científica cuando:

- Sirve a una objetivo ya formulado de investigación
- Es planificada sistemáticamente
- Está sujeta a comprobación de validez y fiabilidad
- La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

En este caso, a través de la observación, análisis y reflexión de los documentos curriculares se obtuvo información relacionada con el marco teórico que orienta la práctica educativa de la institución.

3.3 Método y procedimiento

Los métodos de investigación que aplicamos fueron: el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitió explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación que se realizó es de tipo **exploratorio y descriptivo**, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión, del liderazgo educativo y la promoción de valores en la unidad educativa, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación

facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requirió también del método **analítico - sintético**, pues facilitó la reestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método **inductivo y el deductivo** que se utilizó permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos que se alcanzaron en el proceso de investigación.

El método **estadístico**, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, se facilitaron los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tuvieron su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis.

El método **Hermenéutico**, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se procedió a la tabulación, organización, análisis e interpretación de la información requerida a directivos, docentes, alumnos, padres de familia, proceso que se realizó siguiendo el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos y se organizaron mediante tablas estadísticas que registran los datos correspondientes a las preguntas planteadas.

Esta información fue analizada e interpretada con criterios desarrollados en el marco teórico, y con el aporte de los representantes de la comunidad educativa para, a partir de los resultados obtenidos, establecer mecanismos que contribuyan al mejoramiento

de la gestión del liderazgo y promoción de valores en el centro educativo en mención. Se realizará un informe con los resultados de la investigación así también se planteará las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones institucionales.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El manual de organización

Para este acápite, la institución educativa cuenta con un Manual de Gestión de Calidad, elaborado por la empresa Buroqualitytec, con fecha de presentación del 7 de octubre del 2008, editado en dos grandes volúmenes, cuyo objetivo principal es aplicar y trabajar según las directrices establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008, implantando y certificando un Sistema de Gestión de Calidad.

El primero de ellos denominado Representante de la Dirección, el mismo que contiene: Antecedentes, Información de la Institución, Alcance del Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión de Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto, Medición, Análisis y Mejora, con 44 anexos agregados para facilitar los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

El segundo volumen denominado Compras que contiene: Elaboración de Documentos, Control de Documentos, Auditorías Internas, Acciones Correctivas, Preventivas, Seguimiento y Medición del Proceso, Logística y Aprovisionamiento, Calificación y Evaluación de Proveedores, Gestión de Bodega, Comunicación, y Circulares Informativas.

Esta manual está en plena ejecución y vigencia y tiene acápite relacionados a gestión, liderazgo y valores. Este documento se encuentra en la oficina del rectorado.

4.1.1.2. El código de Ética

Documento que no existe en la institución plasmado como el Código de Ética, por lo que se recomienda a los directivos, que se lo elabore con la participación de toda la comunidad educativa y posteriormente se lo ponga en ejecución.

Sin embargo, la institución cumple con un brillante desempeño de acuerdo con su preparación, que lo ejerce con principios y valores éticos bien cimentados. Los principios filosóficos éticos y morales de la Institución Policial, son los principios fundamentales que rigen y norman la Unidad Educativa, siendo estos: Libertad, Sabiduría y Justicia, con los cuales pueden trabajar dentro de un alto sentido de responsabilidad, honradez y honestidad, buscando que su comportamiento sea de utilidad a la sociedad.

La institución promueve y practica los valores humanos. Su reputación tiene que ver con la vivencia y los más elevados principios morales. Este prestigio de haber construido a personas durante años continúa presente en cada una de las actividades que se desarrollan día a día.

La vivencia de los valores de respeto a la persona, la búsqueda de la verdad y el servicio, son la piedra angular sobre la que desarrolla los procesos educativos y administrativos. Esto nos ha permitido contribuir en la formación de cientos de estudiantes, que con su trabajo y vida diaria, contribuyen a construir una sociedad más próspera y justa.

4.1.1.3 El plan estratégico

Este documento está elaborado y tiene vigencia para el periodo 2010 - 2011, y dentro de lo más significativo consta el Diagnóstico Situacional, la misión y la visión de la Unidad Educativa, y los Objetivos Institucionales.

Este documento reposa en la oficina del rectorado de la institución, y está debidamente aprobado por el respectivo departamento del Ministerio de Educación, con fecha 11 de octubre del 2010.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual de la institución, POA, está en ejecución previa la aprobación del Ministerio de Educación, con fecha 11 de octubre del 2010, y está detallada la gestión instrumental, la gestión curricular, y los ejes estratégicos con sus respectivas actividades.

Además se encuentra detallado el Plan Operativo mediante un cuadro en donde están definidos los problemas, las estrategias, los proyectos, los objetivos, el cronograma y la evaluación de los resultados obtenidos.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

La Institución cuenta con un Proyecto Educativo Institucional para el periodo 2006 – 2016, en plena ejecución, en donde consta la parte legal que le habilita a la institución, se encuentran los antecedentes, el diagnóstico situacional, la identidad institucional, el modelo pedagógico, el perfil del futuro bachiller del Liceo Policial.

Se encuentra en este documento detallado el perfil del docente, el perfil de la institución, el componente curricular en donde consta la fundamentación teórica, la teoría filosófica, las bases sociales, las bases epistemológicas, las bases psicopedagógicas.

Los diferentes perfiles de los bachilleratos que se ofertan como: Especialización Físico Matemático con mención en Informática, Especialización Químico Biólogo con mención en Ecoturismo, Especialización Ciencias Sociales con mención en Comunicación Social.

En este documento se encuentra detallada y desarrollada la malla curricular, los programas de estudio de cada asignatura, las metodologías para la evaluación del aprendizaje. Se detalla el componente de gestión, la estructura del aparato administrativo y se le incluye al reglamento interno de la unidad.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Este documento realizado por las autoridades de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”, recoge la dimensión normalizadora de la estructura organizativa. Es decir, el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan como se realizarán las funciones de los involucrados en el quehacer educativo.

En el Art. 1 de este reglamento se estipula expresamente: “La Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” es un establecimiento educativo, legalmente autorizado por el Ministerio de Educación y Cultura dependiente de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional, como una oferta de servicio educativo integral, orientada a satisfacer las necesidades de los hijos e hijas de los señores Oficiales, sus familiares y de la comunidad con todos los niveles del sistema para la formación de bachilleres de acuerdo con las demandas del desarrollo científico y tecnológico de la sociedad en el nuevo siglo. Esta propuesta educativa está orientada a entregar una formación de excelencia.”

De lo anotado en el párrafo anterior la situación ha cambiado en razón de la disposición del Gobierno actual de pasar esta institución a ser de carácter público, lo que hace que el servicio sea para toda la comunidad sin restricción alguna. El mencionado documento reposa en la oficina del rectorado del plantel.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y visión

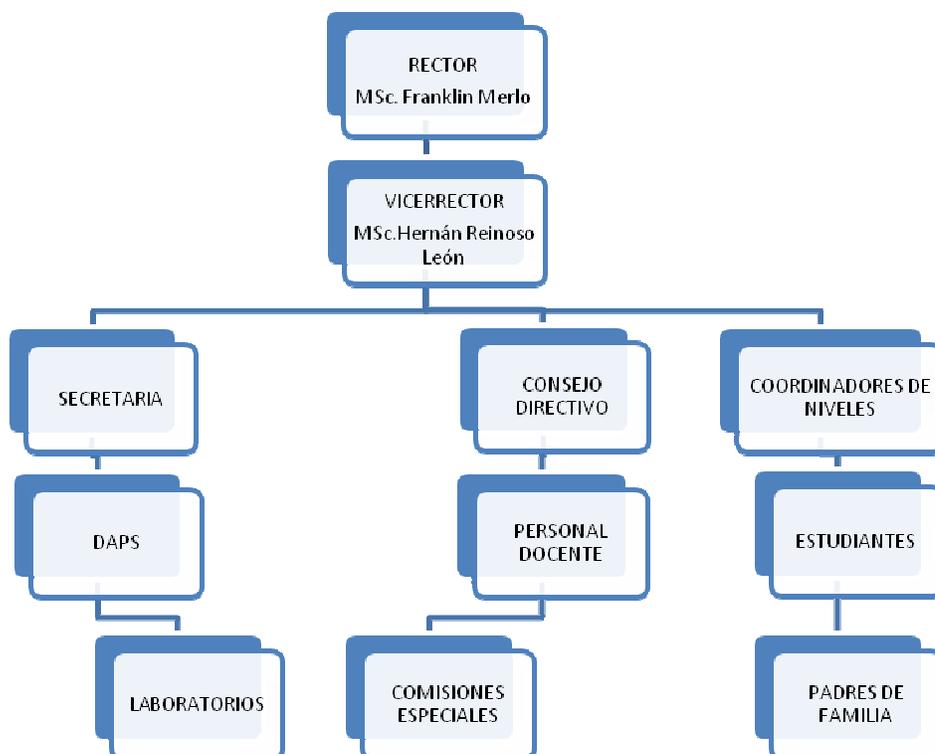
Misión: La Unidad Educativa Experimental Liceo Policial es un centro de educación que mantiene un alto nivel de excelencia académica dependiente de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional y regulada por la Ley de Educación; centro educativo que se enfoca en el desarrollo psicológico, intelectual, social, emocional y cultural de los cadetes para desarrollar una formación integral de calidad y proyectarlos a la Escuela Superior de Policía, Universidades y Centros Politécnicos Nacionales e Internacionales.

Visión de futuro para el 2012: Ser la Unidad Educativa modelo en el ámbito nacional por su excelencia académica, a través de procesos pedagógicos y curriculares de calidad, la cual cuenta con el sólido liderazgo y compromiso de nuestro talento humano, enfocados a cumplir y sobrepasar las expectativas de nuestros alumnos, padres de familia, instituciones de educación superior y la Institución Policial, contribuyendo con el bienestar, el crecimiento y el desarrollo de país, a través del permanente mejoramiento.

En estos parámetros institucionales se evidencia el sentido de humanidad de la educación impartida en la Unidad Educativa Experimental "Liceo Policial", junto a la búsqueda de la excelencia académica para el desempeño exitoso de los egresados en la sociedad a la cual pertenecen.

Considero que un elemento relevante de la Misión, es el desarrollar una formación integral de calidad que proyectará a sus estudiantes al ingreso de instituciones educativas de Educación Superior.

4.1.1.2 El organigrama



Fuente: Documento proporcionado por el rector de la institución.

En el organigrama se puede percibir una igualdad y correlación de fuerzas entre el Rector y el Consejo Directivo; sin embargo este último no asume en la práctica, su rol protagónico dentro de la organización de la institución educativa. Se nota la ausencia del Departamento Pedagógico que últimamente está siendo incluido en la institución para el cumplimiento de las exigencias estipuladas en la Ley.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

Las funciones por áreas y departamentos están debidamente estipuladas en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, en concordancia con el Reglamento Interno, en donde están las funciones para cada área, departamento y funcionarios.

Es importante anotar que de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno, y las exigencias actuales del Ministerio de Educación y Cultura, debido a reformas legales y cambios estructurales, la institución está atravesando un proceso de cambios y creaciones de organismos, asesorías y departamentos.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

El literal i del Art. 2 Del Capítulo Único de la Ley Orgánica de Educación Intercultural referente a los Principios y Fines considera que la Educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia. Este es un principio que guía toda la propuesta del Buen Vivir en la práctica educativa.

En el Reglamento Interno de la institución en el Art. 4 se menciona: “Formar orientar y capacitar intelectual, física, moral y psíquicamente a la niñez y juventud con una actitud creadora de personalidad firme, en el marco de una educación en valores sociales, cívicos, éticos y morales, con el fin de entregar a la Patria bachilleres de excelencia, suficientemente preparados y capacitados para su futuro desempeño personal.”

La Comunidad Educativa del Liceo Policial basa el clima escolar y la convivencia con valores en este artículo, en donde se rescata un direccionamiento a una educación basada en los valores principales que se practican en la sociedad.

El documento específico que detalla este tema es el Código de Convivencia Institucional. En él se planea la necesidad de crear lazos de fraternidad, responsabilidad, equidad. Se destaca el fortalecimiento de otros valores como la solidaridad para garantizar un clima escolar armónico. Se enuncia como aspectos totalmente alejados de la práctica educativa cualquier tipo de discriminación. Este documento está en proceso de creación ante la sugerencia expuesta ante los directivos de la necesidad de tener un documento que plasme lo relacionado al clima escolar y convivencia.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

El Proyecto Educativo Institucional 2006 – 2016 está planteado sobre la base del modelo pedagógico actual, moderno, que toma los planteamientos de la UNESCO para contribuir al desarrollo de valores, destrezas y habilidades donde el niño y el adolescente sean capaces de aprender a conocer, aprender a hacer, a convivir con los demás, y aprender a ser.

Los avances de la ciencia y de la tecnología han sido quienes han tenido que llevar a la par las innovaciones educativas, es así que el modelo constructivista es una representación conceptual simbólica de la realidad, localizando la atención en aquello que se considera importante y suprimiendo aquello que no lo es.

Con estas premisas el modelo pedagógico es el constructivista, donde el propósito más importante es que el estudiante acceda al nivel superior de desarrollo intelectual. El estudiante como sujeto que aprende es la parte más importante del proceso, mientras que el docente es un facilitador, ellos son quienes construyen el conocimiento, desarrollan la curiosidad para investigar, la capacidad de pensar, de reflexionar y adquirir experiencias que posibiliten el acceso a estructuras mentales más complejas.

Es importante mencionar que en la institución se está implementando el departamento de asesoría Pedagógica liderado por un profesional de Cuarto Nivel de formación.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

La dimensión organizativa de la Unidad Educativa Experimental del Liceo Policial se encuentra estipulada en el Título II, Capítulos I y II del Reglamento Interno en donde están los objetivos del reglamento que son los siguientes:

- a) Establecer las normas que faciliten la aplicación de la Ley de Educación y su Reglamento General en concordancia con el proyecto educativo institucional

- b) Disponer de la base normativa que fundamente la organización y funcionamiento administrativo, académico, técnico y operativo del plantel.

4.1.2.7 Dimensión administrativa, financiera y valores.

En la Unidad Educativa, la honestidad, la responsabilidad y la lealtad son valores básicos en el ejercicio de la administración de procesos pedagógicos y financieros. En lo que respecta a las funciones y atribuciones de las autoridades se rigen por lo estipulado en el Reglamento Interno de la institución especialmente a lo tipificado en el Art. 10 en donde se menciona que las autoridades del plantel se regirán al Acuerdo Ministerial Nro. 35 – 01 expedido el 19 de julio de 1995 por el Ministerio de Educación y Cultura y al Reglamento General de la Ley de Educación en lo que fuere aplicable de acuerdo a la organización del plantel por su estructura de formación militar – policial.

El profesional encargado de las finanzas tiene que cumplir con lo estipulado en el Reglamento Interno en los Arts. 54, 55, 56, 57 y 58, relacionado al Departamento Financiero, al Jefe Financiero, a la Colecturía, a Contabilidad. Realizando sus actividades con responsabilidad, y honestidad por lo que se ha hecho acreedor a la confianza de los diferentes directivos que han pasado por la institución.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

La institución está ejecutando el Proyecto “Educación para la Sexualidad y el Amor”, para el año lectivo 2010 – 2011, aprobado por el Jefe de División de Currículo del Ministerio de Educación.

Se sugiere a los directivos desarrollar los puntos establecidos en este numeral, y ponerlos en ejecución, debido a la importancia actual de la práctica de valores en las instituciones educativas, a la dimensión comunitaria. Este sería el principal tema a desarrollarse durante la realización del presente proyecto.

4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias de desarrollo adecuadas, sobre la interpretación del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se discuten las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización.

Por otra parte, las oportunidades son aquellas que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del contexto interno encontraremos las fortalezas que benefician a nuestra organización y las debilidades que son aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la organización.

La Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”, se proyecta hacia el futuro a través de un liderazgo en la zona con una gestión descentralizada y brindando una educación de calidad, promoviendo la participación activa de toda la comunidad educativa.

Para el fin, que tiene la institución fue necesario desarrollar un diagnóstico del liderazgo en la institución, de los factores como la organización, personal, infraestructura, legal y económico, identificando fortalezas, debilidades a nivel interno y en el aspecto externo identificando las oportunidades y amenazas que lo presento en la matriz FODA

4.1.3.1. Fortalezas, debilidades

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de autoridades al desenvolvimiento profesional del personal docente.(en la actual administración) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio frecuente de Rector. • No se ha brindado al Liceo de una

	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual aprobado por la Dirección provincial de Educación de Pichincha. 	<p>organización propiamente educativa, en cuanto al nivel de decisiones directivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con procesos claros, definidos y permanentes en todos los ámbitos. • Permanente intromisión de áreas administrativas en la toma de decisiones y acciones pedagógicas. • Permanente queja de los Padres de Familia de supuestos maltratos, nunca comprobados, por parte de los docentes a los estudiantes. • Permanente interferencia de los Padres de Familia en políticas institucionales.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Personal docente altamente calificado con grados de 4to nivel de estudios superiores. • Personal docente con permanente espíritu de superación profesional y de colaboración con políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de docentes en diferentes áreas académicas, lo que ha repercutido en sus carga horaria, mismas que se contraponen con el Art. 136 de la Ley de

	<p>institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo y de servicios comprometidos con políticas institucionales. • Políticas actuales de Capacitación docente en diferentes ámbitos. 	<p>Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de mecanismos de motivación profesional y humana al personal docente, administrativo y de servicios. • Inestabilidad laboral, producto de contratos a tiempo definido, desconociendo el profesionalismo que presentan durante el tiempo de contrato. • Falta de relaciones humanas afectivas y solidarias. • Permanentes comentarios negativos entre compañeros
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Planta física en buenas condiciones a nivel de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacio físico y mobiliario, como : • Auditorio. • Laboratorios de Ciencias Humanas. • Laboratorio de Inglés con tecnología acorde a los tiempos actuales. • Canchas deportivas propias. • Baterías sanitarias de uso exclusivo para el personal docente.

		<ul style="list-style-type: none"> • Sala de profesores con mobiliario de oficinas nuevos. • Bar funcional y área de uso exclusivo para el personal docente.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato con nueva empresa de suministro de sistema de notas. • Nuevo proveedor de Internet. • Biblioteca con 6 nuevas computadoras dotadas de internet para uso de los alumnos y del personal de toda la Unidad Educativa. • Renovación tecnológica en las áreas administrativas y sala de profesores de las diferentes secciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de programas de computación no oficiales (piratas)
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede determinar una fortaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con partida presupuestaria que financie las participaciones estudiantiles en concursos inter escolares y colegiales. • No se cuenta con partida presupuestaria que financie la movilización,

		<p>alimentación y hospedaje del personal administrativo y docente que desea o sea designado como comisionado a participar en eventos académicos organizados por el Ministerio de Educación u organizaciones educativas, lo que desmotiva al personal, contradiciendo así el Art.42 literal 22 del Código de Trabajo vigente.</p> <ul style="list-style-type: none">• En el presente año lectivo no se contó desde el inicio de actividades con material de oficina (papelería, marcadores tiza líquida, borradores tiza líquida, cuadernos de apuntes para docentes, etc); material de aseo (trapeadores, líquido desinfectante, papel higiénico en los baños y oficinas, jabón líquido, etc) lo cual nos ha traído dificultades con los
--	--	--

		<p>Padres de Familia y estudiantes. Incluso en los actuales momentos no se cuenta con los materiales necesarios antes descritos. En cuanto a la papelería los alumnos ya han expresado su malestar por estar permanentemente donando papel bond, marcadores tiza liquida a los docentes.</p>
--	--	--

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos del personal docente, administrativo y de servicios represados hace aproximadamente 5 años. • Falta de una escala salarial justa. • No se cuentan con partida presupuestaria para participaciones inter escolares y colegiales. • Desconocimiento del uso de recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel socio económico del alumnado y Padres de Familia en general. • Colaboración del actual Comité Central de Padres de Familia.

	productos de multas por atrasos. (malestar expresado en jefaturas de Áreas Académicas).	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Sector donde se frecuentan muchos robos y asaltos. • Falta de líneas de servicio de transporte cercanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación física del Liceo, sector residencial.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral por falta de políticas claras por parte del Ministerio de Educación. • Existe un grupo de docentes que cuentan con contratos por tiempo definido lo que causa malestar debido a la inestabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual proceso de fiscalización de las instituciones civiles y policiales. • El personal docente en su mayoría cuenta con contratos indefinidos.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación tecnológica y consiguiente pérdida de capacidad de competencia en servicios educativos con otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos. • Contrato con nueva empresa de suministro de sistema de notas. • Nuevo proveedor de Internet.

4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones propias modernas	Cambio frecuente de Rector.

Apoyo de autoridades al desenvolvimiento profesional del personal docente. (en la actual administración).	Falta de mecanismos de motivación profesional y humana al personal docente, administrativo y de servicios.
Políticas actuales de Capacitación docente en diferentes ámbitos.	Permanente queja de los Padres de Familia de supuestos maltratos, nunca comprobados, por parte de los docentes a los estudiantes.
Renovación tecnológica en las áreas administrativas y sala de profesores de las diferentes secciones.	Permanente interferencia de los Padres de Familia en políticas institucionales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El nivel socio económico del alumnado y Padres de Familia en general es aceptable.	Sueldos del personal docente, administrativo y de servicios represados hace aproximadamente 5 años.
Colaboración del actual Comité Central de Padres de Familia.	No se cuentan con partida presupuestaria para participaciones inter escolares y colegiales.
Ubicación física del Liceo, sector residencial.	Sector donde se frecuentan muchos robos y asaltos. Falta de líneas de servicio de transporte cercanas.
Actual proceso de fiscalización de las instituciones civiles y policiales.	Inestabilidad laboral por falta de políticas claras por parte del Ministerio de Educación.

Al analizar el FODA relacionado especialmente en aquellos aspectos que se relacionan exclusivamente con el tema de investigación, Gestión, Liderazgo y Valores. Podemos

ver que una de las debilidades es la escasa formación y participación del Equipo Directivo. Esta agrupación tiene fines específicos; sin embargo dentro de la práctica institucional todavía se establece una relación vertical desde la dirección. Muchos de los procesos tanto pedagógicos como administrativos no tienen seguimiento porque todo depende de los lineamientos que dé la dirección. Esta situación es la que pretendemos cambiar desde la propuesta de innovación.

Al interior de la institución, la Comunidad Educativa tiene especial preocupación por la debilidad detectada, como es el cambio frecuente de Rector, que es la autoridad principal de la institución de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional, al plan Operativo Anual, al Reglamento Interno, situación que no ha tenido una solución viable.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla 6

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área.	6	100
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

El 100% de los encuestados manifiesta que la organización de los equipos de trabajo en el Liceo Policial se realiza a través de los coordinadores de área. Esta situación es positiva porque se implementa gestión, liderazgo y valores en la organización.

Tabla 7

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	6	100
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución	6	100
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

El 100% de los encuestados manifiestan que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros de la institución, y el valor del tiempo empleado en la institución. Se debe a que la Unidad Educativa “Liceo Policial” crece en número de estudiantes y en proporción directa el número de docentes y más personal, lo cual significa que en las mismas dimensiones van a la par el valor y tiempos asignados, dejando de lado el crecimiento por los resultados obtenidos.

Tabla 8

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	6	100

b. No		
Total		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

A pesar de no tener en la institución, un manual de normas específico, todas las actividades se realizan en base al Reglamento Interno.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director		
b. Rector	6	100
c. Consejo Directivo		
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

El 100 % de los encuestados manifiesta que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector de la institución. Es decir, que se manifiesta el respeto y consideración a la primera autoridad de la institución, por lo que las buenas relaciones giran alrededor de esta política; pero, en lo referente a la toma de decisiones, el rector asume la total responsabilidad, siendo éste un factor desfavorable de acuerdo a las nuevas tendencias en esta área del trabajo en equipo y responsabilidades compartidas.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	83.4

b. No	1	16.6
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

El 83.4% de los encuestados manifiesta que si se delega la toma de decisiones para resolver conflictos; en cambio el 16.6% indica que no se delega. Existe buena gestión administrativa en la institución al delegar la toma de decisiones a otras instancias. Es importante en la institución la delegación de la toma de decisiones a los colaboradores, para garantizar mayor objetividad y pertinencia. Se debe tomar en cuenta que en este acápite y por observación directa, solo se toma en cuenta los conflictos disciplinarios, para lo cual si se delega responsabilidades en la toma de decisiones.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	5	83.4	1	16.6	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	66.6	2	33.4	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	2	33.4	4	66.6	0	0
D	Trabajo en equipo	4	66.6	2	33.4	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66.6	2	33.4	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66.6	2	33.4	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	83.4	1	16.6	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

El 83.4% de los encuestados manifiestan que la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; en cambio el 16.6% opina que no siempre se dan estas condiciones.

El 66% de los encuestados que la institución promueve el desarrollo profesional de docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas; en cambio, en un 33.4% manifiesta que lo anterior se da a veces.

De lo que puedo manifestar que la institución debe mejorar en atender de mejor manera los segundos acápites para consolidar un grupo de trabajo más profesional que trabajen en equipo por el engrandecimiento de la institución y personal de cada uno de los participantes. Debiendo también sugerir que se debe mejorar en el logro de una mejor excelencia académica que a su vez redunde en la delegación de responsabilidades para mejorar los calificativos hacia la institución y su entorno.

Tabla 12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	2	33.4	4	66.6	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.6	5	83.4	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83.4	1	16.6	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.6	5	83.4	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.4	1	16.6	0	0

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

Estos resultados nos indican la importancia que tiene para los directivos la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, y que estas habilidades de

liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, las dos situaciones con respuestas del 83.4% de los encuestados.

Tabla 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	66.6	2	33.4	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33.4	3	50	1	16.6
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

Para los directivos la existencia de ambientes cordiales de trabajo tiene el 100% que sirve para mejorar el desempeño y progreso de la institución, seguido con un 66.6% el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

Tabla14

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	66.6	2	33.4	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33.4	4	66.6	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios,	4	66.6	2	33.4	0	0

	coordinador, etc.)						
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.6	2	33.4	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	0		0		0	

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

En la institución, el rectorado, y el Consejo Directivo son los organismos principales, existiendo además los coordinadores de área para el normal funcionamiento del establecimiento educativo.

Tabla 15

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83.4	1	16.6	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	3	50	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66.6	2	33.4	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

Es preocupación constante del Equipo Directivo el llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes, a pesar de no tener una intervención directa en la solución de conflictos.

Tabla 16

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%		%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66.6	2	33.4
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83.4	1	16.6
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología.	5	83.4	1	16.6
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66.6	2	33.4
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50	3	50
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83.4	1	16.6
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66.6	2	33.4
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

En la unidad educativa el equipo directivo está pendiente de que se elabore la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, de colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.

Tabla 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	66.6	2	33.4

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

Existe un porcentaje del 66.6% favorable a alternativa positiva, lo cual manifiesta un acuerdo entre los directivos frente a la pregunta relacionada con el contexto y su influencia en el accionar pedagógico de la institución; pero, se debe tomar en cuenta el 33.4% que se pronuncia por la alternativa negativa.

Tabla 18

Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	2	33.4	4	66.6
B	Plan estratégico.	5	83.4	1	16.6
C	Plan operativo anual.	6	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	66.6	2	33.4

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

En la institución no se ha realizado una reingeniería de procesos y sería muy importante realizarlo como una actividad innovadora que permita reconocer lo positivo y cambiar los aspectos que se realizan, incluso por rutina.

4.2.2. De los profesores

Tabla 19

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	36.8	9	47.4	3	15.8
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.	9	47.8	9	47.8	1	5.4
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.	10	52.6	7	36.8	2	20.6
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	52.6	8	43	1	5.4

5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	21.1	12	63.1	3	15.8
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	63.1	6	31.5	1	5.4
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	84.2	3	15.8	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15.8	9	47.8	7	36.8
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	13	69.5	6	31.5
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5.4	10	52.6	8	43
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	31.5	13	69.5	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	31.5	13	69.5	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	31.5	13	69.5	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	21.2	13	69.5	2	9.3
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	9.3	13	69.5	4	21.2
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	36.8	10	52.6	2	9.3

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: El autor Edwin Merlo R.

A tomar en cuenta para la presente investigación de que existe un porcentaje del 84% para la alternativa “siempre” de que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante que se contradice con el 52.6% para la alternativa “a veces” de que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Existe un 47.8% de que “a veces” hay resistencia en los compañeros, director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 20

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20	9	45	7	35
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	3	15	16	80	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30	13	65	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	10	50	7	35
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	6	30	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5	5	25	14	70
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	0	0	10	50	10	50

8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	5	10	50	9	45
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	16	80	3	15
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45	11	55	0	0
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	16	80	3	15	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35	8	40	5	25
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	10	50	4	20
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	4	20	10	50	6	30

Los resultados obtenidos en la respuesta a la pregunta 11 contradicen algunas de las preguntas anteriores, porque se afirma en un 80% que es el profesor quien decide lo que se realiza en clase, se reconoce que el estudiante acepta, ejecuta, cumple lo que le dicen y no es un protagonista del proceso enseñanza aprendizaje. Este resultado constituye un punto muy importante a ser tomado en cuenta porque si no se cambian las prácticas pedagógicas con los estudiantes, no se puede mencionar una formación integral. Es importante incrementar el seguimiento pedagógico en las aulas.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%

1	El Director/Rector tiene muy en cuenta las opiniones o sugerencias de los padres de familia sobre la educación que reciben sus hijos.	4	25	12	75	0	0
2	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	43.8	8	50	1	6.2
3	Los métodos de enseñanza utilizados por los docentes ayudan al desarrollo de la creatividad, participación, innovación del aprendizaje de sus hijos.	7	43.8	8	50	1	6.2
4	El rol que desempeña el Comité de Padres de Familia en la Institución Educativa es el más adecuado.	4	25	9	56.3	3	18.7
5	Considera usted que solamente los docentes son los que deben impartir la enseñanza y vivencia de los valores con el ejemplo.	5	31.2	9	56.3	2	12.5
6	Las autoridades escuchan los problemas de sus hijos y los resuelven.	6	37.5	9	56.3	1	6.2
7	Los docentes envían tareas suficientes para que los estudiantes las desarrollen en casa.	13	81.3	3	18.7	0	0
8	Los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de los directivos.	6	37.5	6	37.5	4	25
9	Se realizan actividades de integración en los ámbitos, deportivo, y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	37.5	8	50	2	12.5
10.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores y estudiantes.	10	62.5	5	31.3	1	6.2

De acuerdo a los resultados obtenidos es necesario fortalecer las organizaciones de los padres de familia y de los estudiantes para que sean participantes activos en la toma de decisiones institucionales.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	25%	3	75%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0%	4	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	25%	3	75%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	50%	2	50%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la	1	25%	3	75%

	dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	75%	1	25%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	3	75%	1	25%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	50%	2	50%

De las entrevistas a cuatro directivos de manera general se aprecia la falta de conocimiento para la gestión del liderazgo y valores por ejemplo a la pregunta N° 1 de lo que es la comunicación y la diferencia con la información el 25% de los entrevistados responde con conocimiento, mientras el 75% lo define muy genéricamente y no hace una correcta diferenciación con la información.

A la pregunta N° 3 ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? El 100% se pronuncia en que no existe este documento que bien podría estar contemplado en el Código de convivencia que no existe, y ante mi sugerencia se empezó a elaborarlo.

Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Centralismo del poder en el rectorado. El equipo directivo no tiene una participación activa en la planificación, ejecución y toma de decisiones</p>	<p>✓ Esquema organizacional tradicional</p>	<p>Rol protagónico del rector. Toma de decisiones individualizada.</p>
	<p>✓ Falta formación integral en los miembros del Equipo Directivo.</p>	<p>No hay seguimiento, sistematización y evaluación continua. Todas las decisiones recaen en el rectorado.</p>
	<p>✓ Inexistencia de un manual de funciones.</p>	<p>No se conoce con exactitud lo que cada uno de los protagonistas tiene que hacer.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Los antivalores que subsisten en la institución, de acuerdo a las personas entrevistadas, son los altos niveles de agresividad entre los estudiantes, el irrespeto a lo ajeno y la falta de tolerancia entre docentes</p>	<p>No se cuenta con un Código de Convivencia, que debe ser elaborado y socializado.</p>	<p>Los miembros de la Comunidad Educativa desconocen los aspectos fundamentales relacionados a una buena convivencia al interior de la institución.</p>
	<p>Falta de interés de los directivos para promulgar el Código.</p>	<p>No se ha generado liderazgo en este aspecto.</p>
	<p>Falta establecer acciones educativas disciplinarias en los casos que se presentan en este problema.</p>	<p>Al no haber sanciones el incumplimiento es reiterativo.</p>
	<p>No se cumplen en su</p>	<p>Clases tradicionales</p>

Problema 3. La aplicación de nuevos métodos de enseñanza y el desacuerdo con el rector tienen un porcentaje elevado de la opción “ a veces” lo cual es un indicador de una falencia a nivel de comunicación o de aceptación del liderazgo del rector.	totalidad las planificaciones didácticas.	
	No se innova en las estrategias didácticas utilizadas	Protagonismo docente en el interior del aula.
	Falta comunicación horizontal entre el directivo y los docentes.	Desniveles en la comunicación lo que genera un ambiente no armónico.

5. DISCUSIÓN

En este trabajo de investigación se hacen relevantes los temas de gestión, liderazgo y valores por lo que es importante mencionar lo estipulado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural vigente, que en su Art. 1 que textualmente manifiesta: “...
 Ámbito.- La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación...”

En este artículo se hace mención a lo relacionado con los temas principales de este trabajo investigativo, al mencionar que se garantiza el derecho a la educación con la aplicación de los principios y fines del buen vivir, en donde para su cumplimiento las instituciones educativas necesitan de verdaderos líderes.

En la unidad educativa se tiene que a la pregunta N° 3 de la entrevista realizada a los directivos: ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? El 100% se pronuncia en que no existe este documento. Situación preocupante y que se toma en cuenta, asumiendo los directivos la responsabilidad de realizar el manual, lo que lo están realizando aceptando la sugerencia, y por motivos de las evaluaciones que realizará el organismo de control.

Continuando con el análisis de lo estipulado en el Art. 1, se estipula lo referente al modelo de gestión, es importante mencionar a la gestión como proceso participativo que se basa en el desarrollo coordinado de la acción y se lo considera como una forma compartida de la toma de decisiones.

El asumir responsabilidades que den lugar a la coordinación estructurada y dejen a un lado la cultura de la subordinación es un desafío que surge al finalizar esta investigación.

Los resultados de las encuestas a los estudiantes, padres de familia, docentes arrojan resultados alentadores para la gestión que se desarrolla en la unidad educativa; sin embargo, es importante resaltar que las principales debilidades referentes a la gestión se encuentran en las respuestas que da el grupo de docentes que conforman el grupo directivo.

El constatar que la institución no cuenta con una organización dinámica, innovadora que responda a las nuevas exigencias de la Educación sino que se mantiene con organismos tradicionales como el rectorado, un equipo directivo que no ha logrado dar un paso cualitativo y se mantiene como un ente legalista para cubrir las exigencias del Ministerio de Educación, y de la Dirección de Educación de la Policía Nacional, con unas funciones descritas en el Reglamento de la Ley de Educación vigente; las comisiones con actividades específicas y hasta cierto punto repetitivas, nos permite reconocer la situación de la institución y buscar un cambio radical.

Una de las fortalezas que se enuncia en el FODA es el hecho de pertenecer a una institución jerarquizada como es la Policía Nacional, lo que ha permitido que la institución sea una organización de calidad, pues aquí estudian los hijos de los miembros de la institución policial, por lo que se tiene una trayectoria de innovación y propuestas interesantes en el ámbito educativo comprometido con el desarrollo y progreso de la institución.

Esta premisa me sirve de base para establecer la problemática institucional que para el investigador, requiere atención urgente. No puede ser que, siendo parte de un equipo de decisión, se desconozca los procesos que se viven. Es lamentable reconocer que el un alto porcentaje de los profesionales que conforman el directorio expresen que la institución carece de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, cuando desde el rectorado se manifiesta que, constantemente se realizan este tipo de actividades. Quizá la pregunta no fue entendida o no se consideran parte de los procesos que se realizan en la institución.

Es importante considerar el contenido del Art. 2 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en donde uno de los principios de la educación está contenida en el literal i, de este artículo que textualmente menciona: "... i. Educación en valores.- La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación;..."

El resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes del "Liceo Policial", un alto porcentaje de estudiantes opina que los profesores "nunca" o "a veces" proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. En un alto porcentaje, los estudiantes manifiesten que "nunca" los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, situación que la tomo en cuenta para elaborar mi propuesta de mejora.

Apenas el un porcentaje mínimo de quienes conforman el equipo directivo considera que se trata coordinadamente los conflictos y que se establecen oportunas medidas para resolverlos. Considero que este porcentaje se da, porque dentro de la gestión de la dirección no se tuvo en cuenta el crear un ambiente interno en el cual todos los miembros de la comunidad educativa se involucrarán totalmente.

La organización escolar es compleja, la gestión se desarrolla como una práctica de habilidades específicas. Por ese motivo, lejos de considerar al rector como un ejecutor de propuestas técnicas, es necesario definirlo como un profesional reflexivo porque utiliza conocimientos técnicos-rationales que involucran conocimientos teóricos adquiridos fuera del contexto de la práctica misma, y que los integra en un diálogo con aquellos conocimientos que se originan en la zonas indeterminadas de la práctica y lo llevan a mantener un conversación reflexiva con ellas.

La mitad de los miembros del directorio considera que solamente “a veces” el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Esto confirma que no se delega la autoridad a los grupos de decisión. En la unidad educativa, objeto de la investigación, no existen grupos de decisión específicos, todo se ha centralizado en el rectorado, el mismo que ha buscado apoyo en el equipo directivo, pero éste no ha asumido su rol desde una perspectiva más participativa y comprometida con la realidad institucional.

Esta investigación es una oportunidad magnífica para reflexionar, en base a la práctica, los problemas institucionales y desde este análisis reflexivo buscar las alternativas de solución que estarán orientadas hacia el fortalecimiento del equipo directivo, la formulación del manual de funciones que permitan disminuir que los integrantes del cuerpo directivo consideran que “a veces” se hace algo para mejorar los mecanismos de control.

Es importante establecer metas que permitan guiar el proceso de mejoramiento continuo, reconocer y valorar los avances que se van ejecutando, esta será una de las

tareas de la propuesta para fortalecer al equipo directivo. Crear el clima necesario en el equipo directivo para que cada uno de sus miembros desde su especialidad sea considerado elemento fundamental para la organización y su progreso.

Es necesario tener el conocimiento, exacto, suficiente y confiable de los procesos, no dar por sobre entendido de que lo conocen. Debe existir la socialización de los documentos que contengan procesos, accesibilidad a la información y por medio del análisis compartido y equilibrado se tomen las decisiones orientadas a la mejora continua de la institución.

Una de las debilidades que se presenta en la institución, por mantener una estructura centralizada en el rectorado es el que gran parte de los análisis que se realizan se quedan en situaciones focalizadas; es decir, en las partes que conforman el todo, pero no se prioriza, por ejemplo suele ocurrir que los problemas de relación atrapan la atención por sobre los problemas de rendimiento.

El rectorado detiene su esfuerzo en distintas áreas de trabajo y focaliza su atención en unas dejando a un lado otras, que de pronto necesitan de mayor preocupación. Al fortalecer el equipo directivo institucional esta situación cambiaría porque será un equipo de trabajo que estará guiando los procesos de la institución.

Desde mi punto de vista, considero que la estructura organizacional por comisiones, con un Equipo Directivo, que cumple exclusivamente las funciones del conocido Consejo Técnico, con una dirección centralista es la razón para que muchos procesos interesantes que se desarrollan en la unidad educativa no tengan la fuerza necesaria para proyectarse hacia la excelencia y la calidad que se anhela. Es por este motivo que mi propuesta innovadora se dirige exclusivamente al fortalecimiento del Equipo Directivo de la institución.

Las encuestas realizadas a los padres de familia y estudiantes tienen respuestas satisfactorias para la gestión de la unidad educativa, revelan que la institución no está mal, pero que se debe y se puede mejorar.

En el ámbito de “Los Valores y la Educación” coincidimos con Rubíes cuando afirma que “es imposible educar sin principios educativos y sin valores”. Los valores forman parte de la existencia propia de cada persona y por ende afecta su conducta, modela sus principios, condiciona sus sentimientos y compromete sus decisiones. En este aspecto, se hace necesaria la implementación del código de convivencia que por sugerencia mía, y por exigencias de las reformas legales en las actuales instancias se lo está creando porque anteriormente todo se regía por el Reglamento Interno.

Finalmente la aplicación de la Propuesta incidirá en que la institución cumpla con lo estipulado en Constitución, leyes y demás normas legales vigentes, para el mejoramiento en la gestión, liderazgo y valores de toda la comunidad educativa, considerando que tanto directivos como docentes deben ser los multiplicadores de los objetivos propuestos en el plan.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al finalizar la elaboración de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

- El resultado de la investigación determina que en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”, la capacidad de gestión, liderazgo y valores es limitada para contribuir a elevar la calidad de la educación.
- El analizar los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores ha permitido el desarrollo de competencias que contribuyen al establecimiento de estrategias necesarias para mejorar los procesos en la institución para cumplir con los estándares de calidad de la educación.

- La gestión, liderazgo y la vivencia de valores en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” requiere ser reforzada con la implementación de un Plan de formación y fortalecimiento del equipo directivo para crear las bases de la participación, del trabajo en equipo y de la democracia, de ahí la importancia de la implementación de la propuesta de mejora a través del plan.
- El equipo directivo al convertirse en un organismo rector de la institución, debe asumir la gestión de procesos integrales de la institución, dejando a un lado la centralización y la subordinación.
- El fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la toma de decisiones permitirá la utilización de técnicas adecuadas para la solución de las dificultades que se presenten en la institución.

6.2 Recomendaciones

- Es importante recalcar que para elevar la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la institución se implemente un modelo de gestión que permita pasar de una dirección unipersonal a formar un equipo de dirección.
- Es recomendable que las competencias desarrolladas en gestión, liderazgo y valores como resultado de la investigación, y que permiten el desarrollo de estrategias, sean aplicadas en los procesos de la institución para el logro de sus objetivos.
- La propuesta de mejora para ser implementada requiere de la responsabilidad ética del líder institucional y de los miembros del equipo directivo para que las acciones a desarrollarse en el ámbito de la gestión del liderazgo y la promoción de valores cumplan con el objetivo de mejorar las prácticas institucionales.
- Al sustituir la organización tradicional del centro educativo basada en la centralización por una organización que tiene como vértices el compromiso, la

participación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones colegiada, se logrará tener mayor éxito en la consecución de los objetivos.

- Es importante sugerir que el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la toma de decisiones permitirá a la institución llegar a las soluciones más adecuadas cuando enfrente las diferentes dificultades que se presentan a diario, lo que permitirá ser una institución referente en el entorno que le rodea.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta:

Plan de Formación, Capacitación y Fortalecimiento del Equipo Directivo de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito para orientar y direccionar el proceso de Gestión, Liderazgo y Valores, basado en una democracia de participación.

7.2 Justificación

En la actualidad el cambio constante e imprescindible que las instituciones que la integran deben adaptarse para no quedar ajenas al contexto que demanda cada vez más una intervención planeada y pensada, acorde con las reformas legales en el sector educativo. Para esto es fundamental formar personas líderes capaces de entender la realidad y actuar acordes con el objetivo de lograr una educación de calidad, con un papel importante en la construcción del bien común.

La Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito mantiene una estructura no bien organizada; es decir, no se ha creado una estructura organizativa dinámica que permita salir de los esquemas de representación legal y el cumplimiento de normas establecidas desde organismos superiores.

El Equipo Directivo, nombrado con una perspectiva de cambio, no ha logrado dar el salto cualitativo que pase de ser el grupo de docentes elegidos para que cumplan tareas específicas, por un tiempo determinado, al grupo de docentes conscientes de

sus roles y funciones y de su papel primordial en la promoción de procesos innovadores que busquen el mejoramiento de la calidad de la institución educativa.

Se propone un cambio en el modelo de gestión, al pasar de una dirección unipersonal a un equipo de dirección. Con ello se procura generar un estilo de conducción democrático en la organización de la institución, que sea coherente con los principios filosóficos éticos y morales de la Institución Policial, que son los principios fundamentales que rigen y norman la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial”, siendo estos: LIBERTAD, SABIDURÍA Y JUSTICIA.

Es importante por la construcción de liderazgos compartidos que lleven a cambiar la cultura de la autoridad en la unidad educativa, a pasar de un rector a un equipo directivo, de un líder personalizado a un liderazgo de equipo.

Para ello hay que planear modalidades de acción que van desde un rector que se apoya en un equipo de trabajo en el que delega responsabilidades y funciones que él no puede atender y que por ese motivo encarga a otros, buscando personas que son más eficientes en un tema y responsabilizando a ellas la solución de una situación específica, hasta un equipo donde todos deciden y todos equilibran responsabilidades y funciones coordinando acciones y decisiones institucionales.

El equipo directivo es capaz de democratizar la comunicación, la toma de decisiones, transparentando el accionar, generando igualdad de oportunidades en una institución educativa justa, donde se propone una educación común, favoreciendo la apropiación y construcción personal y colectiva de conocimientos, de actitudes y competencias a través de procesos participativos, eficaces, eficientes, relevantes, pertinentes, creativos, equitativos para que sean capaces de mejorar su propia calidad de vida y comprometerse con los procesos de la sociedad.

Según el Plan Estratégico del 2011 – 2013 de la de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito, con el Equipo Directivo, se puede:

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Objetivos Generales:

1. Incorporar la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” a las tendencias y definición de un modelo educativo afín con la actual sociedad del conocimiento.
2. Formar con un modelo pedagógico y curricular que ponga especial énfasis al potenciamiento de competencias pragmáticas, que su pensamiento, y la inteligencia en su acepción múltiple potencie el aprendizaje significativo, el emprendimiento proactivo y la vivencia de virtudes humanas, históricas, sociales y culturales.
3. Garantizar una educación de calidad basada en los preceptos filosóficos de libertad, sabiduría y justicia.
4. Vivir plenamente los derechos del niño y adolescente conculcados por la Constitución de la República del Ecuador, el Código de la Niñez y Adolescencia, los acuerdos internacionales, regionales, nacionales y locales.
5. Potenciar científica y técnicamente los talentos de cada estudiante con enfoques y estrategias educativas, pedagógicas y curriculares innovadoras que vayan acorde con la sociedad del conocimiento sin dejar de lado el cuidado y amor a la naturaleza y la aplicación de valores propias de la vida liceísta.
6. Promover una cultura de la evaluación y rendición de cuentas, tanto de alumnos, docentes y autoridades

Objetivos Específicos

1. Responder a las necesidades educativas de los niños y adolescentes, garantizando un acceso a programas adecuados de aprendizaje que potencien sus habilidades para la vida.
2. Eliminar la desigualdad de género en la práctica educativa, en los niveles de Educación inicial, Educación Básica y Bachillerato, garantizando un acceso equitativo real y sin restricciones a una educación de calidad sin importar su género no condición socio-económica.

3. Mejorar los procesos educativos internos a fin de obtener resultados de enseñanza cuantificable y calificable en relación a lectura, escritura, cálculo y competencias indispensables para la sociedad del conocimiento con base en la disciplina, calidad, excelencia y el liderazgo propositivo e innovador.

7.3 Objetivos de la propuesta

General

Conformar, capacitar y gestionar un equipo directivo de la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito con capacidad de entender la realidad, plantear principios objetivos y acciones concretas para mejorar la calidad de los procesos institucionales, basados en la Gestión, Liderazgo y Valores.

Específicos

- Construir un modelo de gestión en la Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito que favorezca la gestión, el liderazgo y la vivencia en valores, que permita la democratización del poder y la toma de decisiones.
- Favorecer el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Conducir al descubrimiento del potencial formativo del trabajo en conjunto que lleve hacia el compromiso de cambio en las prácticas directivas, desarrollando desde el equipo, el interés por el estudio y el afán colaborativo como medio de superación educativa organizacional, para así desarrollar, con eficiencia, la educación de calidad.
- Implementar sistemas de comunicación efectiva que permitan que la comunidad educativa cuente con la información necesaria y en el momento oportuno.
- Adoptar nuevas prácticas sobre los modos de tomar decisiones, distribuir las tareas y dar cuenta de las responsabilidades asumidas.

7.4 Localización y cobertura espacial

La Unidad Educativa Experimental “Liceo Policial” del Distrito Metropolitano de Quito, en la parroquia Chaupicruz, Av. Brasil e Hidalgo de Pinto S/N

Con este Plan de Fortalecimiento del Equipo Directivo queremos convertirnos en una unidad educativa piloto del sector para establecer un modelo de gestión coordinada, participativa en el cual se fortalezca la contribución colectiva y el reconocimiento al aporte individual para irradiar nuestra experiencia a distintas instituciones educativas que nos rodean.

7.5 Población Objetivo

Con el desarrollo de este proceso de Fortalecimiento y Formación del Equipo Directivo se favorecerá a cincuenta y cinco docentes, mil ochocientos cuarenta y un número similar de familias.

7.6 Sostenibilidad de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se requiere recursos de diferente naturaleza, entre los que citamos:

Recursos humanos: Personal directivo, docentes, personal administrativo, personal de servicio.

Recursos tecnológicos: Internet

Recursos materiales: Computador, proyector de imágenes, resmas de papel bond, tizas líquidas, borradores, papelotes, fotocopias, impresora.

Recursos físicos: Instalaciones de la unidad educativa

Recursos económicos: Presupuesto aproximado U.S. 1000

Recursos organizacionales: Rectorado, Departamento Pedagógico.

7.7 Presupuesto

	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Facilitadores	3	300,00	900,00
2	Copias	900	0,03	27,00
3	Resmas papel bond	5		30,00
4	Tizas líquidas	10	1,00	10,00
5	Borradores	4	1,00	3,00
6	Materiales diversos	1	30,00	30,00
	TOTAL			1,000.00
	Imprevistos		10%	100,00
	TOTAL			1,100.00

El presupuesto es de mil cien dólares (U.S. 1,100,00)

7.8 Cronograma

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	EVALUACIÓN
<p>Diseñar el currículo formativo.</p> <p>Planificar la propuesta formativa medular.</p> <p>Encuentros formativos para desarrollar los temas:</p> <p>Eje de sensibilización</p> <p>Eje de conformación</p> <p>Eje Rol del Directivo</p> <p>Eje Principios que orientan nuestras prácticas</p> <p>Eje Gestión Institucional</p> <p>Eje Gestión Pedagógica</p> <p>Evaluación del Proceso Formativo.</p>	<p>Rector, vicerrector, coordinadores de área</p>	<p>Octubre</p> <p>Noviembre</p> <p>Diciembre 2012</p>	<p>Posterior a la presentación de los resultados de la investigación a la comunidad educativa, se elaborará un currículo formativo para docentes y administrativos que nos oriente hacia la conformación del equipo directivo, desde la visión de Fe y Alegría</p>
<p>Taller de sensibilización la Comunidad Educativa</p> <p>Definición de roles, perfiles, dimensiones y responsabilidades de los miembros de los equipos directivos.</p> <p>Conformación del Equipo directivo del centro.</p> <p>Capacitación de miembros del equipo</p>	<p>Encuentro de motivación para ser parte del equipo directivo institucional (1 representante de cada comisión, 1 representante del área administrativa financiera, el rector)</p> <p>Capacitación específica de los miembros del equipo directivo por medio talleres, paneles, video foros</p>	<p>Diciembre 2012</p> <p>Enero a marzo 2013</p>	<p>Los docentes toman conciencia de su rol dentro de la institución y se motivan a ser parte del Equipo Directivo institucional</p> <p>Se estructura el manual de roles y responsabilidades.</p> <p>80% de los miembros seleccionados del Equipo Directivo</p>

<p>directivo sobre:</p> <p>Valores y principios que orientan nuestras prácticas: desafíos dilemas.</p> <p>La participación</p> <p>Gestión de la confianza</p> <p>Análisis de contexto</p> <p>Principios y herramientas y el análisis de casos para analizar la realidad.</p> <p>Pedagogía de la inclusión.</p>			<p>institucional manejan la teoría básica de la visión de la Unidad Educativa Experimental "Liceo Policial"</p>
<p>Reflexión sobre el sentido y la dinámica del centro educativo.</p> <p>Gestionar el Proyecto Educativo Institucional de manera democrática y participativa</p> <p>Acompañar y seguir la ejecución de los Planes de Mejora del Centro Educativo</p> <p>Evaluar periódicamente el accionar del Centro Educativo</p> <p>Rendición de cuentas a la Comunidad Educativa.</p>	<p>Institucionalizar en la práctica toda la teoría reflexionada.</p> <p>Ejecutar proceso de cambio</p>	<p>Abril a junio 2013</p> <p>Septiembre 2013 a julio 2014</p>	<p>En el centro educativo se trabaja en equipo con una gestión cooperativa, democrática y corresponsable</p> <p>Docentes cualificados e involucrados internamente con el cambio</p>

8. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Felicitas. "El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina", Edit: Unesco IIPE, Buenos Aires, 2001

BARKLEY, Elizabeth. "Técnicas de aprendizaje colaborativo: Manual para el profesorado universitario". Ediciones Morata. Madrid, 2007.

BEST, John. "Cómo investigar en educación". Ediciones Morata. Madrid 1982.

BLEJMAR, Bernardo. "Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones". Ed. Novedades educativas. Buenos Aires, 2007

CHAVARRÍA Marcela. "Educación en un mundo globalizado". Editorial Trillas. México D.F. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones". Editorial Atlas. México D.F. 2007

CANO, Bentuel. "Pedagogía y didáctica de la educación ética y los valores humanos". Editorial Paulinas. Bogotá. 2005

GONZÁLEZ, Luis. "Ética". Editorial El Búho Ltda. Bogotá. 2006

GUERRERO, Galo. "Ética social y profesional". Editorial UTPL. Loja. 2007

NEWSTROM, John. "Comportamiento humano en el trabajo". Centro gráfico Industrial S.A.. México D. F. 2007

O'CONNOR, Michael. "Administración por valores". Editorial Norma S.A. Bogotá. 1997

ROBBINS, Stephen."Supervisión", Editorial Pearson. Naucalpan. 2008

VALENZUELA, Jaime. "Evaluación de instituciones educativas". Editorial Trillas. México D.F. 2011.

Páginas web consultadas:

www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1865.ASP.

<http://lagestioneducativa.blogspot.com>

www.oui-iohe.org/webcolam/ritoma/.../posne_coord-modulo02.pdf

www.eduacion.gov.ec

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

<http://www.oei.es/noticias/spip.php?article1505>

9. APÉNDICES

FOTOGRAFÍAS



Fotografía del edificio principal del Liceo Policial



Entrevista con el Sr. Rector



Entrevista con el Lcdo. Franklin Cumbal del DOBE



Formación de los estudiantes para el inicio de las actividades diarias