



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Alejo Lascano del cantón Jipijapa, provincia de Manabí durante el año lectivo 2011- 2012.”

Tesis de grado

Autora:

Vera Zevallos, Nora Beatriz

Director:

Bustillos Ronquillo, Hernán Serafín, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2012

CERTIFICACIÓN

Mg.

Hernán Serafín Bustillos Ronquillo

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Alejo Lascano del cantón Jipijapa, provincia de Manabí durante el año lectivo 2011- 2012" realizado por la profesional en formación: Vera Zevallos Nora Beatriz, 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. Hernán S. Bustillos Ronquillo
C.I. 010091139-5
DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Vera Zevallos Nora Beatriz, declaro ser autora 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, Enero 30 del 2012

.....
Vera Zevallos Nora Beatriz
C.I. 1302352115

AUTORÍA:

Yo, NORA BEATRIZ VERA ZEVALLOS, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

NORA BEATRIZ VERA ZEVALLOS
C.I. 130235211-5

DEDICATORIA

Para esa familia maravillosa que Dios me ha regalado, a los que ya están con Él y a los que me acompañan hoy, a las nuevas personitas que han brotado como renuevos de amor y de esperanza y que hacen crecer las ramas de nuestro árbol familiar.

Para los líderes del mañana, para los líderes de hoy...

Para Jesús porque me despertó de la tristeza y marcó para siempre mi horizonte de luz, al hacerme entender que hay que vivir al servicio de los demás...

Para todos los que crean en este trabajo y se puedan beneficiar con él.

Nora Beatriz Vera Zevallos

AGRADECIMIENTO

Cada día, cada hora, cada momento de mí existencia es una prueba de que Dios está aquí y que me ama tanto que está guiando cada uno de mis pasos por la vida. Por eso mi agradecimiento es a Dios por ser todo en todas mis cosas...

A Mami porque me sigue nutriendo con su amor, por servirme de luz en los momentos de desaliento y de fuerza para orientar mis aciertos...

Al colegio Alejo Lascano donde se han fortalecido mis ansias de crecer en sabiduría para guiar a las nuevas generaciones con métodos y técnicas actuales para asumir los retos del milenio...

A aquellos que dan a mi vida nuevas razones para seguir creyendo en mí misma y para volver a creer en la sonrisa, en la ternura y en la paz.

Nora Beatriz Vera Zevallos



CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

COLEGIO NACIONAL
"ALEJO LASCANO"
JIPIJAPA-MANABI

ACTA DE COMPROMISO PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACION "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES, EN EL COLEGIO NACIONAL ALEJO LASCANO DE LA CIUDAD DE JIPIJAPA, PROVINCIA DE MANABI, EN EL AÑO LECTIVO 2011 – 2012 "

En Jipijapa, a los 8 días del mes de Agosto de 2011 se firma la siguiente acta de compromiso entre el Dr. Santiago Parrales Conforme RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL ALEJO LASCANO y la Lic. Nora Beatriz Vera Zevallos C.C. 130235211-5, alumna de Maestría en Gerencia y liderazgo Educativo de la Universidad Particular de Loja – Pontificia Universidad Católica Sede de Ibarra, celebran la presente Acta de Compromiso, **considerando** que:

1º. La gestión en liderazgo y valores amplía los parámetros de la calidad educativa y que redundan en beneficio para la sociedad educativa de hoy.

2º. El proyecto de Grado I previo a la obtención del título de Magister tiene como tema de investigación "Gestión Liderazgo y Valores en los centros educativos ..." como un apoyo a la importancia del impulso de la formación integral en los agentes de la educación y su aplicación permitirá conocer cada realidad educativa en un marco nacional.

3º. Uno de los temas más sensibles sobre la calidad de la educación, está relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación humana y a fortalecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar.

4º. El marco de este convenio estipula la formulación y ejecución de la convocatoria al proyecto de investigación aplicada, dando respuesta a las normativas educativas, que requieren los conocimientos, preparación y razones que justifican la aplicación del tema de investigación para conocer nuestra realidad nacional sobre Gestión de liderazgo y valores en los centros educativos.

Con base a estos CONSIDERANDOS, las partes celebran la presente ACTA DE COMPROMISO en las siguientes CLAUSULAS

1. Desarrollar de manera conjunta la investigación del proyecto de investigación denominado "Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Alejo Lascano de Jipijapa- Manabí durante el año lectivo 2011 – 2012".
2. Las partes involucradas tienen las **obligaciones expresadas** a continuación.-
Institución: **Colegio Alejo Lascano** a través de sus directivos y miembros de la institución:
 - Facilitar el trabajo investigativo con la aportación de datos reales de orden de archivos.
 - Dar facilidad para la aplicación de las encuestas dirigidas a los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y personal de servicio.
 - Aprobar la propuesta de investigación firmando el Acta de Compromiso y, **brindar el apoyo** para la realización de la investigación desde el 10 de Junio al 5 de Septiembre de 2011.

- Recibir el informe de la investigación y dar a los resultados la utilización que más convenga a los intereses de la institución.

La investigadora **Lic. Nora Vera Zevallos**, se **compromete** a:

- Realizar todo el proceso de investigación hasta la conceptos de la investigación.
Entregar copia del informe realizado, cediendo los derechos a favor de la institución investigada, para que pueda aplicarse el proyecto que se diseñe con los datos de la investigación.
- Financiar los gastos que la investigación requiera en sus procesos.
- Guardar confidencialidad, seriedad y normas de respeto a la voluntad de los encuestados y entrevistados durante el tiempo de la investigación.
- Coordinar las acciones investigativas con los directivos designados en el control y durante la fase de investigación.
- Entregar copia del informe realizado, cediendo derechos de ejecución del proyecto que se genere a favor de la institución investigada ,sin reserva alguna si esto es para beneficio de la institución.
- No reclamar pagos ni remuneraciones por la investigación realizada.

3. La Lic. Nora Vera Zevallos, alumna maestrante de la UTPL, responsable del proyecto de investigación, **se obliga y compromete** a entregar el respectivo informe de resultados en un tiempo no mayor de 30 días contados a partir de la corrección del trabajo por parte de los profesionales tutores asignados para el efecto.

4. No existe **Vinculación Laboral** de ninguna naturaleza entre el Colegio Nacional Alejo Lascano y la investigadora del proyecto Lic Nora Vera Zevallos.

5. **Perfeccionamiento.**- La presente Acta se perfecciona con la firma de la parte investigadora y el sello y firma del representante de la institución. Para constancia de lo actuado, se suscribe ala presente acta de compromiso a los 8 días del mes de Agosto del año dos mil once.



Dr. Santiago Parrales Conforme
Rector Colegio Alejo Lascano

Lic. Nora Beatriz Vera Zevallos
Responsable de la Investigación

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR	II
ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
RESÚMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. La gestión Educativa	7
2.1.1. Concepto	7
2.1.2. Importancia	10
2.1.3. Tipos de Gestión	11
2.2. Liderazgo Educativo	16
2.2.1. Concepto	16
2.2.2. Tipos	18
2.2.3. Características	23
2.3. Diferencias entre directivo y líder	28
2.4. Los Valores Y La Educación	30
2.5. La Familia, Cuna De Los Valores	32
2.6. El Liderazgo Cimentado En Los Valores	34
3. METODOLOGÍA	38
3.1. Participantes	38
3.2. Materiales e Instrumentos de investigación	47
3.3. Métodos y procedimientos	48
4. RESULTADOS	52

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTION Y LIDERAZGO DESDE EL ANALISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACION EDUCATIVA	52
4.1.1. El Manual De Organización.	53
4.1.2. El Código De Ética	54
4.1.3. El Plan Estratégico	56
4.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	57
4.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	58
4.1.6. Reglamento Interno y otras Regulaciones	60
4.1.2. La Estructura Organizativa De La Unidad Educativa	61
4.1.2.1. Misión y Visión	62
4.1.2.2. El Organigrama	62
4.1.2.3. Funciones Por Áreas y Departamentos	63
4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia Con Valores	65
4.1.2.5. Dimensiones Pedagógicas Curriculares y Valores	66
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores	68
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera Y Valores	69
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores	71
4.1.3. ANALISIS FODA	73
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	73
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	77
4.1.3.3. Matriz FODA	79
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.	80
4.2.2. De los Directivos.	80
4.2.3. De los Docentes.	99
4.2.4. De los Estudiantes.	110
4.2.5. De los Padres de familia.	118
4.2.6. Matriz de Problemáticas.	127
5. DISCUSIÓN.	130
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.	142
6.1. Conclusiones generales	142
6.2. Recomendaciones generales	146
7. PROPUESTA DE MEJORA.	148
7.1. Título de la propuesta	148
7.2. Justificación	148

7.3.	Objetivos de la propuesta	150
7.3.1.	Objetivos Generales	150
7.3.2.	Objetivos Específicos	151
7.4.	Actividades	151
7.5.	Estrategias	153
7.6.	Temas del Seminario – Taller	154
7.7.	Cronograma de actividades	156
7.8.	Presupuesto	157
7.9.	Responsables	158
7.10.	Diseño Organizacional	158
7.11.	Indicadores de logros	159
7.12.	Fuentes de Verificación	159
7.13.	Estrategias de Evaluación	160
7.13.1.	Criterios de Evaluación	161
7.14.	Localización y Cobertura Espacial	161
7.15.	Población Objetivo	162
7.16.	Gráfico del Árbol del problema	163
7.17.	Gráfico del Árbol de Objetivos	164
8.	BIBLIOGRAFÍA.	165
9.	APÉNDICES.	167
	Índice de Cuadros y Figuras	
9.1	Tablas de resultados utilizadas en la investigación.	167
9.2	Matriz de Problemáticas.	179
9.3	Cuadro del Grig gerencial. Estilos de Liderazgo.	180
9.4	Cuestionarios de entrevistas.	181
9.5	Gráfico de Etapas para el desarrollo de un proyecto	182
9.6	Fotografías de la institución investigada.	183
9.7	Agradecimientos.	191

RESUMEN

El Colegio Alejo Lascano, permitió analizar la gestión de liderazgo y valores en el año lectivo 2011 – 2012 aplicándose instrumentos de investigación en una muestra de 60 personas, luego del análisis de la información, se colige que el problema es que la gestión se ha debilitado por la falta de liderazgo educacional.

Se han descuidado aspectos de la logística organizacional como la falta de atención a las necesidades de los miembros de la institución, acarreando desaliento y desagrado para el cumplimiento de acciones.

Ante lo expuesto y la notoria falta de liderazgo y valores; se concluye que deben usarse métodos innovadores de gestión donde toque a todos vivificar su participación en la educación para iniciar el cambio que urge a la sociedad.

La propuesta es iniciar un proceso de capacitación docente que incluya información y fortalecimiento del talento humano para contar a corto plazo con líderes que desarrollen su trabajo con eficiencia, eficacia y excelencia. Se implementaran seminarios talleres de capacitación que construyan bases de una educación de calidad y calidez, manteniendo la proyección de valores en la comunidad.

1. INTRODUCCION

El realizar la investigación sobre Gestión de Liderazgo y valores, en el Colegio Alejo Lascano, se deja en claro la importancia e influencia que ésta puede aportar para la buena marcha institucional, el cumplimiento de acciones y las metas prefijadas en los planes que buscan alcanzar el mejoramiento de la calidad plena, en su rol de formación de nuevas generaciones.

Es notoria una era de crisis ante el derrumbamiento del sistema de valores seculares, la interdependencia del planeta, el crecimiento global y todas las angustias surgidas por las catástrofes ecológicas, la destrucción moral del hombre por el hombre, la falta de la ética profesional y un sistema social que condena a la educación a posturas estereotipos carentes de innovación.

En los últimos tres años, el Colegio Nacional Alejo Lascano ha realizado seminarios y talleres sobre determinados temas inherentes al desempeño técnico de los docentes, con el fin de que ellos mejoren su trabajo y reflejen su carisma de servicio así como también para cumplir metas que se han establecido previamente, pero aún queda mucho por hacer, pues con esas acciones no se han logrado los objetivos, y persiste el problema estructural que solo puede solventarse con un entrenamiento adecuado para ponerlo en práctica con la eficacia de los principios del liderazgo; debe contemplarse el cambio de aptitudes y permitir a las personas conocerse más, analizando el origen de su carácter, temperamento y relación para tomar decisiones que logren conquistar una convivencia armónica, que hable bien de las relaciones interpersonales y de la proyección de valores en la vida colectiva.

Al realizar la investigación se advirtió que hacen falta condiciones que faciliten la gestión del liderazgo y valores en la institución; se conoce que ya se ha intentado plantear soluciones sobre la problemática, pero que en realidad no se ha concretado un trabajo minucioso que conduzca particularmente a mejorar este aspecto en su totalidad y menos aún se haya podido alcanzar el cambio al que se aspira.

Por formulaciones del sistema educativo ecuatoriano, se han determinado líneas de formación para destacar el rol de líder, pero solamente se ha llegado a descripciones

cercanas de lo que es y lo que debe ser el modelo que más afinidad tenga con la realidad social actual y con las tendencias culturales e históricas que incluyan los pensamientos y la ponderación de virtudes que deben anidarse en los miembros de la institución.

Se ha hecho conciencia de la necesidad del trabajo en equipo y de la determinación conjunta y de consenso para la toma de decisiones pero, falta aún mucho por hacer.

La propuesta es muy importante para la institución porque busca la dirección del buen liderazgo, la gestión especial hacia los valores con un proceso dinámico fundamentalmente social que contemple las interrelaciones entre los integrantes de la institución, directivos, docentes, alumnos, padres de familia y de su aporte a la comunidad. El éxito se logrará cuando se haga buen uso de la habilidad gerencial de quienes tengan en sus manos el control de cada institución.

Es posible encontrar el lazo que fortalezca la realidad institucional proponiendo el crecimiento comunicacional organizado, capacitando y enriqueciendo a la organización formal para alcanzar el más alto nivel de productividad y de participación permitiendo a la dirección de la institución concentrarse en decisiones fundamentales a través de la delegación y desconcentración de funciones en los niveles jerárquicos interiores.

La aplicación de la investigación, aspira que se aumenten los líderes de la institución para que sean ellos promotores de la conducción, guías y dirección para los seguidores, de forma que perfeccionando la gestión hacia la educación colectiva, también puedan desarrollarse la comprensión y cooperación entre todos, considerando a la institución educativa de manera integral, esto es directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad general.

Fue factible realizar esta investigación contando con el aporte de recursos medios y motivaciones que se brindaron por parte de las autoridades del plantel, puesto que se consideró que la investigación era necesaria para el colegio nacional Alejo Lascano porque implica la detección de los problemas, analizados luego de aplicación de documentos pertinentes y del estudio de los principales instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. así como la recolección de datos que permiten el diagnostico, la planificación del proyecto creativo e

innovador de una propuesta de mejora que pretende aportar posibilidades de gestión positiva que finalmente concluye con su ejecución respectiva que puede ser utilizada también por cualquier otro centro que crea necesitarla.

El Rector, los Vicerrectores de las jornadas matutina y vespertina, los jefes departamentales y administrativos y los docentes entrevistados, manifestaron su aceptación y facilitaron la investigación de campo, organizando la aplicación de encuestas y, se interesaron en mantener su apoyo mientras duraba la puesta en marcha del plan, ofreciendo el apoyo logístico que se requiere en la actividad, y prometiendo facilidades económicas para integrar el planteamiento como propuesta de mejoramiento institucional.

Se brindó apoyo necesario para la realización del presente trabajo, aunque fue notorio que existen auxiliares de oficina que se niegan a facilitar información, detalle que sirve para orientar que se debe dar capacitación a todos los miembros de la institución, para lograr una mejor integración del recurso humano que no está cumpliendo sus responsabilidades laborales. Pensando en el desarrollo institucional integral está claro que debe buscarse un mejor nivel de relaciones humanas entre los empleados medios de las oficinas de administración.

Los Objetivos Generales propuestos desde el inicio, fueron los siguientes:

- 1) Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- 2) Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Esto llevó al planteamiento de la propuesta de mejora cuyo objetivo es:

Fortalecer la gestión de liderazgo y valores a la comunidad educativa del colegio Alejo Lascano para lograr la participación, organización y control institucional como meta para alcanzar el mejoramiento del proceso educativo de la institución,

La meta propuesta incluyó los objetivos específicos y formativos que también han sido cumplidos. Estos fueron:

- a) Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión en la calidad en valores.
- b) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- d) 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.
- e) Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- f) Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- g) Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Y finalmente a través del planteamiento de una propuesta de mejora que se diseñó, se llegó al planteo de Objetivos Específicos para la organización educativa, mismos que se toman en consideración de este modo:

Motivar a los directivos y demás miembros de la comunidad educativa, sobre la importancia de alcanzar calidad y eficiencia mediante la inclusión del liderazgo y los valores en la conducción de las organizaciones.

Preparar con conferencias y talleres de formación continua, a todos los miembros de la institución para que valoren el liderazgo educativo como medio eficaz para alcanzar la calidad de la educación.

Descubrir entre los miembros de la organización, líderes educativos capaces de concentrar su esfuerzo y su capacidad en el desarrollo de estrategias de mejoramiento institucional.

Preparar con conferencias y talleres de formación continua, a todos los miembros de la institución para que valoren el liderazgo educativo como medio eficaz para alcanzar la calidad en la educación.

Descubrir entre los miembros de la organización, líderes educativos capaces de concentrar su esfuerzo y su capacidad en el desarrollo de estrategias de mejoramiento institucional.

Capacitar a los miembros de la institución para que valoren la importancia de la aplicación de la gestión de liderazgo y valores

Puede señalarse el logro de los objetivos formulados ya que, se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrada a los valores personales e institucionales que fundamentalmente contribuyen a elevar la calidad de la educación en la institución, se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibilitan un mejoramiento de la calidad de la educación. Se investigaron los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de calidad en valores, se describió una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio Alejo Lascano.

Se determinaron los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas, se asumió con responsabilidad el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores de la administración educativa.

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

Finalmente, se logró cumplir también con Objetivos Formativos que permitieron: conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en los que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado y, se asumió con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de gestión y liderazgo educacional.

En conclusión, la realización positiva de esta investigación hace considerar que toda transformación de una realidad educativa involucra al sistema total en su conjunto o a una buena parte de este, ya sea en su estructura, el contenido de sus funciones y los métodos de trabajo; dependiendo de las políticas administrativas, curriculares o de gestión, que se deciden, así como también, de la conciencia que se tiene en torno a la necesidad de transformar e innovar aquello que se considere poco funcional.

Al revisar de forma pormenorizada la investigación realizada en el colegio Alejo Lascano, es necesario actuar en función de toda la sociedad con sus necesidades de aprendizaje, sin dejar de observar la importancia de ningún elemento, sean éstos el planeamiento, la administración o la formación, pero, sobre todo la aplicación de los mecanismos de gestión que consigan alcanzar el éxito y la calidad educativa que se persigue.

Como resultado del análisis de investigación, se han detectado las falencias y aciertos que se señalan en la matriz FODA de la institución. Todo se engloba en la necesidad de aplicar un modelo de liderazgo y valores que involucre íntegramente a los miembros de la organización para captar su participación, y revela la importancia que tiene el liderazgo para alcanzar la eficacia y eficiencia.

La motivación, la preparación y una formación integral de cada uno de los participantes del proceso, son objetivos planteados que se proponen como culmen del trabajo y que constan en la propuesta de mejora: "Proyecto de Capacitación y Motivación sobre Liderazgo y Valores como meta para alcanzar la calidad educativa en el colegio Alejo Lascano de la ciudad de Jipijapa".

Se invita a leer y compartir este trabajo, a los que se identifican con la enseñanza y trajinan incansablemente con entrega y abnegación por el camino de luz y de servicio

del magisterio... he aquí el producto de un proyecto de investigación plasmado en estas líneas para compartir una realidad que es común a muchas instituciones ecuatorianas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

García, L. (2000) en un ensayo sobre Gestión Educativa, hace referencia a la llamada “transformación educativa” de la nación argentina y expresa que ésta “debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo a las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad en pos de un país solidario, ético y participativo”.

Este pensamiento se hace extensivo a todos los países que ansiamos este cambio en los sistemas educativos que día a día buscan escalar la cima y que anhelan la trascendencia de sus organizaciones educativas, un hecho aplicable a toda organización en una sociedad determinada en gran medida por la naturaleza en la propia autoridad, por su tamaño, su entorno, etc.

La educación en el Ecuador tiene establecida sus propias estrategias de actuación social ya sea reactiva, interactiva o proactiva y por eso cuenta con programas de políticas manejadas por el gobierno a través del Ministerio de Educación desde donde se incorpora una dimensión ética, tomada como una medida para evaluar cada día. Se necesita resaltar la necesidad de que las políticas educativas, formales e informales sean analizadas por la ética y estén asumidas por todos los miembros de una organización. Existen instrumentos de gestión que permiten gestionar y evaluar las estrategias de responsabilidad en cada organización y son sus autoridades quienes deben decidir cómo aplicarlas para la búsqueda de la reflexión individual y el desarrollo de sus miembros y para conseguir la cooperación al bien común de la sociedad.

La transformación educativa, como lo percibe García Leiva, es generada a partir de las leyes y de los programas de educación y, aplicada a los establecimientos educativos se acrecienta con el análisis y aplicación de técnicas de gestión a nivel macro o micro de una determinada institución educativa.

La globalización y la inserción de la educación en la llamada sociedad de la información y el conocimiento influyen para que la gestión de educación se aplique también en Ecuador sobre todo en los últimos años. Cada país se conduce de acuerdo a su sistema educativo y a sus programas y políticas de gobierno, es por eso que esta gestión aplicada al modelo de educación está tamizada por criterios de gestión integral conformada por la gestión educativa y el aporte de leyes de protección afines a la educación y sus miembros, así como la aplicación de la ley orgánica en el país.

De esta forma puede señalarse un sentido de globalización con solidaridad que se apoya en la justicia social pretendiendo el bienestar y la conciencia pacífica al que se está llegando de forma productiva y buscando una transformación que revolucione positiva o negativamente un sistema educativo casi histórico y muy propio. La gestión educativa debe tender a logros de los objetivos y metas educacionales en atención sus actores y necesidades básicas tendiendo siempre a esa búsqueda incesante del mejoramiento de la calidad de la educación.

Según el Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado selecciones del Readers' Digest, t, el término gestión "*deriva del latín gestio,-ónis; de gerere,(llevar a cabo). f. acción de gestionar. 2. Acción de administrar. 3. Función que consiste en dirigir a los hombres y manipular los medios para lograr un resultado ya previsto en cualquier tipo de empresa. Gestionar. Hacer diligencias para lograr algo. Hace referencia a la sesión de gestiones o acciones.*" (tomo V, p. 1631).

García, L. (2000) en su análisis resume que: "*gestionar es realizar diligencias que conduzcan al logro de un negocio de un deseo cualquiera; administrar, por otra parte, consiste en: gobernar, dirigir, ordenar, disponer, organizar*". Por lo tanto, gestión es: el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar proyectos, es también la dirección o administración de una empresa o un negocio. El concepto así descrito lleva ya implícitamente la importancia que la gestión tiene como

tal, en mayor razón, si partimos de que la organización asegura el éxito la eficiencia y eficacia en cualquier proyecto.

Estos criterios, enfoques o técnicas de la gestión pueden aplicarse a las organizaciones o instituciones educativas con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental de la educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, con equidad y solidaridad, sin exclusiones ni marginaciones que estén más allá de documentos y discursos oportunistas.

Cuando se requiere modernizar, reformar o transformar a las administraciones públicas, es necesario gerenciar o gestionar con mucha prudencia y cautela y se debe contemplar el factor humano hombre o mujer con toda su calidad le otorga y fijando direcciones y límites tanto a nivel micro como macro en el respeto del enfoque humanista y ético siempre amparado en los principios del desarrollo humano.

Según Delors, J. (1994) Para enriquecer el gerenciamiento público y educativo se pueden consultar cuatro pilares de la educación:

- ❖ *Aprender a conocer*
- ❖ *Aprender a hacer*
- ❖ *Aprender a vivir juntos y*
- ❖ *Aprender a ser*

Es importante que estos pilares de la educación sostengan también el conocimiento para el emprendimiento de una gestión educativa. Son varios los líderes y autores que al dar definiciones sobre el gerenciamiento sostienen como Prats (1999) que este es “ante todo un sistema de saberes y competencias para la acción, un sistema de prácticas que no pueden ser solo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc”.

La gestión supone el “aprender a conocer” ejercitando el pensamiento, la observación a una realidad determinada y entonces, comparativamente a la gestión se implicaría que es fundamental descubrir y por lo tanto profundizar en la información de la realidad; “aprender a hacer” corresponde a tener la capacidad para mejorar los procesos de

producción del servicio que motiva la gestión educativa en el entorno y en la realidad en la que se actúa; el “aprender a vivir juntos”, ponderando la cooperación y la participación de todos los miembros en aquellas actividades humanas y organizacionales que son necesarias para conducir con éxito la gestión educativa; y finalmente el “aprender a ser”, partiendo desde el propio nivel en que se inicia la gestión y en toda su plenitud, aplicando acciones y procesos innovadores que logren precisamente la calidad de gestión que es necesaria.

2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa.

La gestión educativa es importante porque es el medio que aplicado en la conducción de las instituciones alcanza la calidad en la educación. Godet, M. (1985) hace su propio cuestionamiento: “¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?, precisamente esta es la pregunta que se formulará al plantear una forma de gestión, ¿somos capaces de lograr un cambio en las instituciones educativas donde el poder tecnológico y científico nos presenta un contexto nuevo, un cambio global en la sociedad siglo XXI?

Hay que pensar cada vez en la forma nueva de gestión que requiere cada realidad, y entender que es necesario conducir con efectividad instituciones educativas sensibles e inteligentes que están desarrollando con mayor fuerza la capacidad para descubrir y apropiarse de nuevos aprendizajes significativos y alcanzar las condiciones óptimas del proceso de enseñanza.

Partiendo del imperativo de respetar las leyes vigentes en el país y de la importancia nata que tiene la educación, se advierte la necesidad de conocer y aplicar procedimientos que faciliten la tarea de la educación de calidad para todos, ese conjunto de procesos que implica su ejecución es prioritario para alcanzar metas exitosas, es urgente que las instituciones educativas, dediquen sus esfuerzos y su tiempo al estudio de lo que la gestión educativa conlleva.

Es parte vital de la acción educativa, cuidar del “Clima Laboral” de la organización para poder mejorar o proyectar estrategias que favorezcan a la gestión educativa; como es obvio, esto implicaría la gestión del talento en las instituciones educativas, teniendo en cuenta que el talento integra a las personas (ser Humano), como miembros de una

institución que posee competencias específicas útiles para el desarrollo del colectivo educativo.

Los cambios y las transformaciones que se van haciendo cada vez más necesarios son a nivel de los docentes, de su imagen social y de la valoración que la sociedad hace a los sistemas educativo, en El oficio del Docente: vocación trabajo y profesión del siglo XXI, Tenti, E (2006) lo menciona y, cita a Cuban (1992) para afirmar que *“el cambio educativo se produce siempre en la línea de las revoluciones silenciosas; ya que todas las transformaciones implican una reconstrucción dialéctica de lo existente”*, y añade además que *“ el estudio de los contextos históricos se convierte, en uno de los elementos imprescindibles para entender el estado del sistema educativo”*.

Ante la urgencia de mejorar la educación en nuestro país, muchas instituciones han comenzado a trabajar en procesos de gestión y administración de sus miembros (talento humano) como una tarea prioritaria, un primer paso es la valoración y se constituye en el establecer una legislación que defiende la propiedad intelectual, que se preocupe por realizar el estudio psicológico del comportamiento de cada uno de sus actores (docentes, alumnos, padres de familia) su herramienta básica es el diagnostico situacional, para poder establecer y analizar situaciones, problemas que requieren urgente soluciones y que además la hace conocer que factores intervienen en esta problemática para aplicar soluciones inmediatas.

El ámbito administrativo se concibe a la gestión como el conjunto de acciones de movilización de recursos para conseguir sus objetivos; esta movilización de sus recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer sus resultados, lo que nos deja en claro la importancia de un proceso de gestión que implique la dirección acertada para el desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

2.1.3 Tipos De Gestión Educativa

El concepto de la gestión de administración o dirección de una empresa u organización, coincide con la planificación educativa, vista desde un plano social y sus puntos de contacto.

Según Schiefelbein, (1978), entre este enfoque de promoción del hombre y los problemas de la esfera social propiamente dicha *“además deben proveerse algunos elementos relacionados: asistencialidad social, cultural y económica a los escolares que provienen de hogares de bajo nivel cultural o económico; formación, perfeccionamiento y capacitación del personal. Pero también importa destacar que no es posible considerar la educación como algo aislado dentro de una comunidad. De ahí se deduce la necesidad de vincular los programas de la educación a los del desarrollo económico y social, a fin de tender a una plena realización individual y colectiva”*

En este caso, es necesario enfocar la administración de la educación y esto supone todas las disciplinas, enfoques principios y técnicas que son inherentes al funcionamiento de una organización educativa, y por lo tanto hablar de la gestión educativa presupone aplicar cada una de éstas para buscar el desarrollo de las actividades de una institución.

A partir de la década de los sesenta empiezan a aparecer referentes teóricos que mencionan y describen la administración de la educación y su evaluación, Kenezevich la define como *“proceso social destinado a la creación , mantenimiento, estímulo control y unificación de energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir objetivos establecidos”*.

La OEA en los años setenta, la describe como *“proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos, técnico- pedagógico o académicos, requeridos para la efectiva organización y financiamiento de un sistema educativo”*.

Para categorizar los alcances de la administración o gestión educativa, se deben establecer dimensiones desde el punto de vista empresarial, como bien lo expresa Farro, F (1998), partiendo de los supuestos que se detallan:

- a) La educación debe organizarse como entidad productiva y tender al logro de factores de producción” *ser una empresa social rentable”* (Tawfik, 1984).
- b) Sistema que debe aplicar el enfoque científico sistemático para hacerla más efectiva, más humana y más social” (Lizarraga, 1978 y Capella, 1993).

- c) Enfoque de sistemas que lo convierte en “*instrumento útil para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa*” (Kaojnia 1971, Block, 1980).

De este modo, se justifica que en la actualidad el concepto de Gestión Educativa se asocie a todas las transformaciones sociales, políticas, tecnológicas, científicas y económicas que marcan la realidad y las tendencias del siglo XXI.

Pozner, P. (2000) en su estudio sobre competencias para profesionalización, define a la gestión escolar (educativa) como “*el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con – y para la comunidad educativa*”

En la gestión educativa es necesario conocer los tipos de gestión que se resaltan y complementan entre sí, sean estos aplicables a instituciones pequeñas o a organizaciones complejas como es el caso de un ministerio o incluso el aparataje gubernamental de un país, que ya es más grande e interesante. Siempre se prevé un manejo atinado de acciones que garanticen la supervivencia de toda organización.

La intención pedagógica puesta al servicio de la comunidad puede involucrar el conocimiento y la aplicación de tipos de gestión como los que se describen a continuación:

Gestión tecnológica, Gestión de proyecto, Gestión de conocimiento, Gestión estratégica, Gestión administrativa, Gestión operacional, Gestión gerencial, Gestión financiera, Gestión ambiental, Gestión social, Gestión pública, etc.

Las definiciones de cada tipo de gestión se expresan para dar una breve indicación de cada una de ellas, están redactadas por la simple experiencia y observación y con justificaciones basadas en definiciones proporcionadas en datos enciclopédicos simples.

Gestión Tecnológica: Es conocimiento y es práctica, según la definición de Khalil (1998) “está integrado por los conocimientos de ingeniería ciencias y disciplinas del área de gestión para planear, desarrollar e implementar capacidades tecnológicas en el diseño y logro de objetivos estratégicos y operacionales de una organización”.

Gestión de Proyecto: Se la conoce también como Gestión o Administración de proyectos , aplicada como una disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar los recursos materiales y humanos para el cumplimiento de sus objetivos con los criterios que persiguen el éxito de cada proyecto.

Gestión de Conocimiento: Es aquella que tiene la finalidad de transferir el conocimiento desde el lugar en que se genera hasta el lugar en donde se emplean, implica el desarrollo de las competencias necesarias de la organización para el uso compartido con sus miembros, la respectiva valoración y la asimilación de estos.

Gestión Estratégica: Es la que se utiliza en una institución con el fin de buscar deliberadamente un plan de acción que pueda desarrollar sus ventajas competitivas y que la aplique de tal forma que la empresa alcance el crecimiento positivo ampliando el mercado y reduciendo la competencia y otros riesgos.

Gestión Administrativa: Se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que se puede trabajar por grupos y donde sus miembros cumplen las actividades, tareas y acciones expresadas y consolidadas en programas y objetivos específicos, en forma eficiente

Gestión Operacional: Tiene inmersa la definición de roles y responsabilidades de sus miembros de la organización que interactúan con los procesos para alcanzar el fin de generar un buen sistema de información que beneficia el producto y el servicio suministrado. Se aplica como una administración enfocada en los servicios, apalancando experiencia, conocimientos, procesos, tecnologías, sistemas y redes para entregar soluciones globales a las necesidades de negocios, infraestructura, control y consumo.

Gestión Gerencial: Consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planteamiento táctico) posibilitando que sus miembros contribuyan al logro eficiente y eficaz de los planes diseñados.

Gestión Financiera: Se la realiza en toda organización y es fundamental, le competen los análisis, las decisiones y las acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para realizar acciones inherentes al funcionamiento de toda institución, integra todas las tareas relacionadas con logros, utilización y control de recursos financieros

Gestión Ambiental: Se la conoce como gestión del medio ambiente y es el conjunto de acciones pertinentes al manejo integral del recurso ambiental. Incluye el concepto de desarrollo sostenible y es la estrategia que organiza las actividades que lo afecten. *Busca conseguir el equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de recursos y protección y conservación del medio ambiente.*

Gestión Social: Se la define como la construcción de diversos espacios para la interacción social, se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y se basa en el aprendizaje colectivo, continuo o abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales, implica el diálogo entre los diferentes actores sociales, como lo describe la ITESO (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, 2007), *“es un proceso completo de acciones y toma de decisiones que incluye desde el abordaje , estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y puesta en práctica de propuestas que requiere aprendizajes conjuntos y continuos”.*

Gestión Pública: Se refiere al conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del estado y a otros entes públicos, tiene personalidad jurídica; su ámbito tiene límites imprecisos, se realiza a nivel local o regional; con su aplicación, se logra contacto directo entre la ciudadanía y el poder político para alcanzar la satisfacción de intereses públicos de forma inmediata.

Los modelos descritos, llevan implícitamente la importancia que la Gestión Educativa tiene y con más razón si se parte de que el manejo de información de la organización asegura el éxito, la eficiencia y la eficacia de cualquier proyecto .El ministerio de educación en los últimos años ha impulsado modelos de calidad de gestión escolar para que la gestión educativa sea más eficiente.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. Concepto

La historia nos ha legado nombres y revelado acciones de personajes que han trascendido en las sociedades de cada tiempo porque han sido capaces de influir en el comportamiento de sus congéneres, cambiar sus vidas y su accionar, a ellos se los ha catalogado como “líderes” y con este término se los ha distinguido para determinar su capacidad de influencia entre los demás.

El Liderazgo, entendido como base en la que se apoya el éxito de las organizaciones, es un fenómeno de gran interés para quienes estudian el comportamiento humano y las influencias de este en toda organización. No es fácil hacer una definición de liderazgo pero los ejemplos de verdaderos líderes en la historia nos iluminan un poco más la imagen y las características que tiene un líder. Basta pensar en Moisés, en Mao Tse-Tung, Napoleón Bonaparte, Gandhi, Simón Bolívar, y otros, cuyos seguidores creyeron en sus pensamientos y los siguieron para alcanzar los objetivos hasta el final.

Gillén M. (2006) sostiene que *“hay por tanto dos elementos constitutivos del fenómeno de liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre, libérrima de quienes le siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible”*.

Uno de los investigadores más reconocidos es Bass, M. B. (1990) en su texto sobre teorías acerca de Liderazgo, propone un concepto que busca incorporar aportaciones destacadas y admitidas entre más de 7.500 fuentes consultadas; afirma 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 o expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas, cuyos actos afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando los miembros del grupo, influyen en la motivación o en las competencias del resto del grupo”*.

Siguiendo la lógica de la confianza se describe el liderazgo como un fenómeno multidimensional; como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una

relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza.

Lo descrito es valioso y debe tenerse en cuenta para cada institución educacional donde uno de los ejes fundamentales es el liderazgo, puesto que el líder abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1998), el líder es *“quien transforma y compromete a sus seguidores en líderes y que los transforma o los convierte en agentes de cambio”*

Una institución educativa tiene su propia filosofía de cambio y esta debe apoyarse en los miembros que la componen, es fundamental en primer lugar el desarrollo de los directivos; rector, vicerrector, jefes de área, etc., como condiciones básicas que defiendan todo el éxito de la organización educativa; así mismo aplica que en los grupos se cultivará el desarrollo y aporte del compromiso, la calidad y la creatividad para el planteamiento o proyección de las gestiones, de las decisiones y de las acciones; y que para el logro de sus objetivos y fines debe considerarse el liderazgo como la fuerza motriz o herramienta principal para conseguir el éxito.

Chiavenato, I. (1993) destaca que *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* y es esto justamente lo que debe tenerse en cuenta cuando se busca el cambio deseado en toda organización; es la comunicación la que actúa como factor importante en todo proceso y la que une con hilos invisibles los factores de una meta exitosa.

Cuando se ejerce el poder en una organización, se ordena, manda y decide, se imponen criterios, se organiza y distribuye el trabajo, se controla y supervisa la ejecución de un plan; sin embargo, no siempre los subordinados aceptan al que representa el mayor nivel jerárquico como aquel orientador, que tiene el carisma necesario para infundirle confianza y amor a su organización. A veces la entropía de la comunicación marca la diferencia y el silencio disfraza los avances lentos, derrotistas y desalentados de los miembros de la institución.

Es entonces cuando se comprende que hace falta una fuerza especial, que es necesaria una motivación de alguien que sea capaz de potenciar a las personas para

que estas sientan el verdadero amor por su organización; para que desarrollen sus capacidades y fortalezas con toda la fuerza de sus iniciativas creadoras, con sus inquietudes y esperanzas abiertas a las metas más altas. Es cuando se necesita de esa influencia interpersonal comunicadora, confiable, que fomente la responsabilidad en cada uno, que muestre las virtudes del trabajo en equipo y que logre el desarrollo personal coherente a los principios institucionales, es cuando surge la aseveración de que todas las organizaciones para alcanzar el éxito necesitan del liderazgo.

El liderazgo tiene relación con las actividades administrativas como es obvio, pero sin embargo puede ocurrir que un gerente educativo aplique técnicas administrativas y procedimientos justos y organizados pero que no haya desarrollado habilidades para motivar a los miembros de la organización, de igual modo puede ocurrir que existan talentos humanos que ejerzan su papel de líderes, con capacidad de contagiar su entusiasmo y su fuerza de trabajo a favor de la institución pero que no posean la capacidad administrativa para ejercer una buena dirección.

Ante los retos del cambio, ante la necesidad de nuevas estructuras en las organizaciones educativas, se necesitan nuevos perfiles de dirección en las instituciones y se impone el reto: es necesario vivificar a la educación con directivos líderes preparados para asumir la transformación educativa.

Entonces cabe resaltar el liderazgo educacional y aclarar que hay una diferencia entre ser directivo y ser líder; tomando en consideración este criterio, se define a un Directivo-Líder como una autoridad oficial moral motivadora de cambios positivos. Katz y Kahn (1998) expresan que: *“la esencia del liderazgo está en incrementar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización”* por tanto, puede concluirse en que *“Líder es la persona, liderazgo es el proceso”*.

2.2.2 Tipos de liderazgo educativo.

Para referirnos a los tipos de liderazgo educacional y a sus características, podemos hacer la clasificación de la literatura científico- investigativa que incluye las tres posiciones más definidas de acuerdo a los tipos que poseen mayor influencia en la efectividad escolar.

Bass (1985) conceptualiza los siguientes tipos:

- a) Liderazgo transaccional.
- b) Liderazgo transformacional
- c) Liderazgo Laisser faire, Laisser Passer

Al describir cada posición de liderazgo y sus características podemos decir lo siguiente:

El liderazgo transaccional tiene un modelo que propone que los seguidores sean motivados mediante “recompensas” o “castigos” y en su tendencia se afirma que los sistemas sociales de trabajo necesitan de un control o de una línea de mando y esto sostiene que cuando alguien acepta realizar un trabajo, cede su autoridad al mando y por tanto hace lo que el mando ordene o le diga que haga, trabaja creando estructuras claras y encontrando la recompensa o el castigo cuando cumple o incumple las órdenes emanadas de su superior.

Manene, L. M. (2010), sostiene que el liderazgo transaccional implica “*la motivación y dirección de seguidores*” y se basa en apelar a sus propios intereses.

Es importante resaltar que un líder transaccional tiene un comportamiento que es predecible, ya que lo motivan el dinero o algún tipo de recompensa o beneficio que pueden lograr.

El liderazgo transformacional tiene cualidades más comunitarias y democráticas, es un tipo de liderazgo visionario, transformador, flexible, y carismático que sabe mantener el control y consultar a su equipo, reconoce y potencia a los miembros de su organización y además sabe orientarse para transformar las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores. A veces se lo percibe como si fuera un ser inseguro pero no lo es, más bien es quien influye en la cultura de la organización y analiza las opciones antes de tomar decisiones. Se sitúa dentro de los nuevos enfoques con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización.

Finalmente al describir al liderazgo Laisser Faire, puede describirse como aquel que ejerce poco control con los miembros de la organización y que aunque esto permite que

se genere más creatividad y más libertad de acción, puede ser pobre motivación e inclusive de descuido del grupo que puede quedar a la deriva.

Puede aplicarse y hasta ser positivo si se trata de agrupaciones altamente motivadas donde se cuente con el talento necesario en sus miembros que denoten ser personas maduras, responsables y hábiles.

Si los miembros de una organización no tienen objetivos comunes, cada uno hará lo que considere necesario, se “deja hacer” y esto permite que se busquen más los objetivos personales que las actividades definidas en función del grupo.

Puede incluirse haciendo una cita a la descripción que González V. A. (2010) hace al respecto: *“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje, asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito de académico de los alumnos del centro”*.

Mencionamos así de una concepción integral de la enseñanza que está dirigida hacia el desarrollo y formación integral de las capacidades de los educandos, por tanto en el liderazgo educacional debemos tener en cuenta dos enfoques, uno de ellos dirigido al proceso de enseñanza y el otro hacia el proceso formativo, hacia la educación integral con calidad y calidez.

En la sociedad actual debemos propender a la búsqueda y al ejercicio de un liderazgo productivo, que genere a su vez nuevos líderes de la organización educativa que promueva el desarrollo, que cumpla la misión y oriente la visión de la organización y que comparta el mismo significado de promoción y articulación de metas que lleven a la institución a la cima de la eficacia y la eficiencia organizacional.

La historia nos remite al uso de estilos de liderazgo aplicado que podían diferir en algo a estos liderazgos que se han definido y promovido de acuerdo a necesidades visualizadas en cada institución desde el criterio de sus directivos, se ha dado énfasis a la administración participativa y se ha definido el estilo autocrítico que se consideraba el más eficaz.

Actualmente hay quienes se inclinan al liderazgo de estilo de rienda suelta que se considera provechoso, pero las tendencias enmarcan la necesidad de la flexibilidad para ajustarse a cada necesidad particular pues cada organización será diferente de acuerdo a los factores que la componen, así que será decisión de sus directivos la aplicación pertinente luego de un profundo análisis claro y crítico de la situación, mucho más aún se nos ilumina la situación de crisis que se advierte en las instituciones educativas del país.

Munch, L. y otros(2010), sostienen que el estilo de liderazgo que prevalece en una institución educativa es determinante en sus resultados y que existen diversas teorías que muestran patrones de comportamiento comunes en el liderazgo efectivo; resalta como la más importante, la teoría de Blake y Mouton, que se denomina Grid administrativo, o rejilla o tablero administrativo y que desde ésta se concluye que hay hasta 81 estilos de liderazgo, pero que existen cinco predominantes que se pueden presentar solos o combinados y que originan a los demás. (En los anexos del presente trabajo se hace constar un cuadro de Estilos de Liderazgo según la teoría mencionada)

Dicho estudio considera que en el extremo inferior derecho de la rejilla se encuentra el estilo 9.1 o Autocrático, su característica es un alto interés por los resultados y mínima preocupación por la gente. Este resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por represión. Origina descontentos, manifiesta en corto tiempo escasa motivación y baja productividad.

En el extremo izquierdo superior del Grid administrativo, sitúa el estilo 1.9 que es conocido como Country club o "paternalista". Hace énfasis en las personas pero muy poco en los resultados. Considera importante dar prestaciones e incentivos al personal para motivarlos e incrementar la productividad, pocas veces se logra complacer a los miembros de manera total y además se descuida la productividad, los resultados son pobres.

El estilo 1.1 que aparece en el extremo inferior izquierdo es el "burócrata" corresponde al dirigente que desea conservar su puesto pero que no se compromete, no tiene

interés ni por la gente ni por los resultados. El personal se vuelve improductivo e indiferente, a través de este estilo, los índices de producción descienden al máximo.

Existe el estilo 5.5 ó 'demócrata' que corresponde al dirigente conciliador, justo y firme, permite cambios, acepta arreglos de las prácticas culturales, y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante negociaciones y acuerdos intermedios, promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo resultado porque las negociaciones nunca alcanzan un compromiso total.

Se considera que uno de los estilos más adecuados sea el 9.9 que propicia relaciones humanas y promueve la cultura organizacional, tiene interés por los resultados y por el personal; trata al personal de forma ideal mediante la asignación de trabajo significativo que compromete el logro de la misión y objetivos institucionales, mejora la calidad de vida y satisface las necesidades de toda la organización.

Los autores concluyen su estudio del tema, recalcando que cabe recordar que el liderazgo más adecuado es el situacional que considera la dependencia de varios factores como el tipo y tamaño de la institución, la cultura, el clima organizacional, la madurez del grupo, experiencia del líder, etc. Y que debe aplicarse a cada institución el estilo de liderazgo más adecuado según las condiciones y necesidades de la organización y sus directivos.

Aplicando cada caso particular, analizando los tipos de liderazgo que se detectan y que le permiten clasificarse dentro de una u otra característica, es condición general que un líder educativo posea un sinnúmero de cualidades como: audacia, valentía, Inteligencia, animosidad, paciencia, consistencia, inconformidad, espíritu de lucha, claridad y lucidez, deseo de cambio, autoridad Moral, coherencia, adaptable, creativo, humano, paciente, etc.

Debe estar dispuesto a cumplir con las necesidades de su institución, ser organizado para el cumplimiento de objetivos que sean de interés general y luchar incansablemente por alcanzar los cambios, debe tener la fineza y preparación suficiente para conocer los conflictos interiores de orden psicológico y las características propias de cada uno de los miembros para intuir los problemas y encontrarles soluciones, es decir, para ser hábil en la toma de decisiones.

El líder debe ser el motivador entusiasta que inspira y contagia a todos su visión de éxito a futuro, que transmite energía, que es capaz de estar en constante cambio positivo buscando superar los problemas y adentrándose en los procesos de aprendizaje y perfeccionamiento, el líder debe hacer, y transmitir historia.

La preparación profesional, abarca los campos de la psicología, la pedagogía, la práctica docente, las teorías educativas, los modelos y técnicas de investigación.

El líder maneja todas sus habilidades para aceptar y comprender al grupo con sus defectos y virtudes, sabe inspirar confianza para acercarse a los problemas y para manejar con calidad y calidez el recurso humano, debe ser él mismo sin esperar ser un remedo de nadie, debe dar sin esperar prendas ni regalías, debe vivir de la mejor manera con un patrón moral y ético que acompañen su accionar cotidiano.

En el líder educativo, sus cualidades se agolpan y le permiten un mayor desarrollo integral y por ende le dan la garantía de una personalidad más madura en todo sentido. Entonces, no es que la persona del líder sea exclusiva, sino que habrá alcanzado un proceso de desarrollo que le permita la interiorización de normas de conducta adquiridas durante toda su vida social, desde el núcleo familiar, escolar y laboral.

Martí, J (1880) en un discurso pronunciado dijo esta frase que le da luces al verdadero ser del liderazgo: *“adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos”*

2.2.3. Características de Liderazgo educacional.

En un panel de miembros del Centro Nacional para el liderazgo educativo en USA, Bolman y Deal (1994) resumieron un conjunto de características de lo que solemos entender por liderazgo, estos son:

- 1.-Liderazgo y posición final ocupada en la educación no son sinónimos.
- 2.-Liderazgo y Gestión, son diferentes.
- 3.-El Liderazgo es inevitablemente político.
- 4.-El Liderazgo es inherentemente simbólico

5.-El Liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas.

Bolívar, A. (1997) en su análisis de estas características comenta aspectos que considera relevantes en el liderazgo, desde una posición o vivencia de relaciones jerárquicas se tiende a igualar liderazgo con ocupar alguna posición de jefe, director, et., ya sea elegido por la organización o con la función de nombramientos oficiales y si se tiene una concepción ampliada, se sostendrá que el liderazgo puede ser ejercido por todos, independientemente de las posiciones institucionales, cuando son capaces de motivar, dirigir y apoyar a otros en determinadas propuestas o proyectos.

“El cambio y al renovación en una organización, implica que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional” (Bolman y Deal 1994).

No se puede igualar liderazgo y gestión técnico administrativa como no se puede igualar liderazgo y posición, porque cada uno tiene en principio, diferentes roles que cumplir. Si el gestor se limita a que las cosas funciones tal como se las planifica, el liderazgo exige ir más allá de la propia gestión.

El liderazgo es inevitablemente político porque tiene que lidiar con diferentes puntos de vista intentando llegar a consensuar con los demás miembros valiéndose de estrategias diversas para que las tareas de la organización alcancen todo el éxito y productividad necesarios.

“El poder debe ser ganado, al margen de la posición ocupada, luchando entre el conflicto y los intereses opuestos”, y es la administración misma la que les otorga un papel político”. Como bien lo expresa también Bolívar, A (1997).

En todas las organizaciones se destaca la importancia de la cultura, valores y visión, el liderazgo es contextual porque los líderes deben comprender la cultura en que trabajan.

Se resalta la “teoría de los rasgos” (cultura, estilo, contingencia) del lado humano del líder (relaciones interpersonales) por las cuales llega a tener influencia en sus seguidores. “el ejercicio del liderazgo conlleva algunas cualidades humanas y éticas, inmanejables, como compromiso ético, carácter, visión a largo plazo, valentía,

provisión de apoyo afectivo a los miembros del grupo, contar con metas moralmente defendibles, etc.”.

Desde una “*ética del cuidado - solicitud*” (ethics of care), Gilligan (1985) y Noddings (1984) lo enfocan como sensibilidad más propia de la mujeres, cabría retomar algunas de estas cualidades (afecto, simpatía, preocupación por los otros, sentido comunitario y negociador), para acoger otra ‘voz’ diferente, del modelo dominante en el liderazgo (Dunlap y Schumuck, 1995).

El citado Bolívar, A. (1997) concluye con su punto de vista sobre los líderes y los descubre como “*gente especial que ocupa la dirección y que toma las direcciones clave, y que dinamiza a la tropa’ como también lo señalara Peter Senge (1992) en la ‘quinta disciplina’*”.

Los educadores deben tener muy claras las características del liderazgo educacional y hacer presente la importancia de su buen manejo, Sarason (1990) decía que ‘*una de las razones por las que hemos fracasado en cambiar la educación ha sido nuestra mala conceptualización de los procesos de cambio escolar, hemos subestimado su complejidad, practicando un reduccionismo y no hemos preparado a los agentes educativos para el cambio’*.

El éxito personal tiene como base la habilidad del liderazgo; es por eso que los educadores deben ser líderes para poder mejorar el sistema educativo. Se pretende que la Gestión Educacional sea transformada –precisamente- por los líderes educativos, y esto teniendo en cuenta las diferentes modalidades de enseñanza, generando cambios de conducta y enfocando aspectos fundamentales del liderazgo, tipos y teoría, logrando calidad educativa, liderazgo y gerencia en este nuevo milenio.

El docente debe tener conocimiento sobre gerencia educacional, habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales y conocer el comportamiento organizacional. Es necesario conocer y analizar perspectivas teóricas, tendencias y situaciones de liderazgo en las instituciones educacionales para poder asumir una postura crítica y reflexiva para derivar principios, procesos, procedimientos, conceptualizaciones, constructivos y variables, aplicados al contexto histórico-social y

cultural, construyendo un liderazgo en el cambio y la transformación del sistema educativo nacional.

Durante muchos años ha sucedido que la gente habla casi empíricamente de estilos de liderazgo pero en realidad sólo identifican sus dos extremos: liderazgo autocrático (directivos y liderazgo democrático o de soporte).

El liderazgo autocrático, como una posición de poder, y como uso de la autoridad; y el liderazgo democrático se asocia con el poder personal y la participación de seguidores en los procesos de resolución de problemas y en la toma de decisiones.

Mientras que la conducta de algunos líderes se caracteriza por dirigir las actividades a sus seguidores como una conducta directiva, otros líderes se concentran en proveer soporte socio-emocional en términos de una relación personal entre ellos y sus seguidores (conducta de soporte).

En otras situaciones se producen combinaciones evidentes de conducta directivas y de soporte, varios líderes no pertenecen a ninguno de los dos estilos extremos y sus patrones de conducta de liderazgo pueden ser diseñados en dos distintos y separados ejes.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo descritos representa diferentes combinaciones de la conducta, directiva o de soporte del líder. Estas combinaciones difieren en 3 dimensiones:

1. La cantidad de dirección que suministra el líder: el líder se empeña en organizar y dirigir. Es comunicación de una sola vía. El líder dice lo que se tiene que hacer; dónde hacerlo, cómo y cuándo hacerlo (conducta directiva).
2. La cantidad de soporte y entusiasmo que aporte al líder: El líder interviene, comunica, escucha, aporta soporte y entusiasmo; facilita la interacción e integra al seguidor en el proceso de la toma de decisiones. Es comunicación de dos vías: (líder-seguidor y seguidor-líder, conducta de soporte).

3. La cantidad de interés que aporta el seguidor en los procesos de toma de decisiones.

Bolívar, Antonio (1997), propone líneas para situar el liderazgo y dice que *‘cualquier propuesta medianamente compleja sobre el liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo ‘profesional’) identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección) y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria y, como tal, una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o ‘funcional’)*.

La situación a la que nos enfrentamos es cómo podemos combinar y compartir todas las funciones del liderazgo múltiple con el liderazgo formal de determinadas personas.

Sykes y Elmore (1989), expresan que el liderazgo es a nivel organizativo y es desde allí *‘donde ha de situarse adecuadamente lo que debe ser el liderazgo’*.

Los problemas que plantea un enfoque crítico del liderazgo, son entre otros: *“el desafío de la difusividad”* o sea que se elimine el liderazgo formal para difuminarlo entre todos. Bolívar, A. (1997) comenta que en la práctica se puede dar lugar a que florezcan liderazgos morales incontrolables; lograr una comunidad ideal de comunicación, es que todos tengan competencia para consensuar valores e intereses de lo que deba ser una organización.

Un ideal contrafáctico ,como la propuesta de Habermas, (1996) concluye en que si el liderazgo es una forma de influencia sobre los otros miembros de una organización porque induce a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias, acciones, supuestos, creencias, para llevar a cabo tareas comunes, debe ponerse énfasis en las cualidades o características que debe tener el líder positivo y se trata de que cada uno genere procesos de mejora y cambio.

Dando una aplicación práctica a cada centro de educación, se entendería que todos los educadores deben ser líderes, porque como dice Fullan (1993) *‘en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar, más allá de su director y su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores lleguen a ser líderes’*, y es que, si consideramos los casos particulares en

nuestros centros educativos, no han existido hasta ahora procesos que conduzcan a la búsqueda de líderes y por eso el liderazgo se ha manejado desde un control directivo que pudiera ser únicamente un liderazgo personalizado.

2.3. Diferencias entre Directivo y líder

Para establecer las diferencias entre un directivo y un líder resaltamos en primer lugar las cualidades de líder. El líder es la persona que actúa como guía o jefe de un grupo; tiene la facultad y el carisma de influir en otros sujetos; su conducta y sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen por un objetivo común; si logra hacer un liderazgo efectivo, sus seguidores serán capaces de reconocer sus capacidades y competencias.

El Director o Directivo, es aquel que cumple una acción de dirigir o sea llevar, guiar, encaminar a los miembros o componentes de un grupo, dando reglas, aconsejando u orientando para encaminar hacia un determinado fin; hace referencia a la enseñanza porque consiste en orientar las acciones de una organización aconsejando la conciencia de alguien; orientando a quien realiza una actividad y aplicando un dicho o un hecho a una persona. El Director asume solo la responsabilidad; es el profesional que da instrucciones, que decide cómo hacer algo, que supervisa todas las funciones para concretar un objetivo.

Por lo tanto, el líder se acompaña de los demás miembros de una organización y los vuelve copartícipes de una acción, todos formando parte de un grupo o un equipo donde se aportan las aptitudes y se fortalecen los medios para alcanzar un mismo objetivo. El Director establece un nivel de jerarquía que debilita la competencia del grupo; debe asumir solo toda la responsabilidad sin tener la certeza de que cada uno de los miembros responda individualmente.

Una manera de poder expresar las diferencias que existen entre ser director o líder de una institución, se la incluye en esta tabla que recoge puntos importantes de comparación, en lo que es el trabajo, la realización de sus acciones diarias y sobre todo su carisma esencial.

Cuadro No. 2. Diferencias entre directivo y líder

DIRECTIVO	LIDER
Existe la autoridad	Existe la buena voluntad.
Cumple con la acción de dirigir o guiar.	Guía, jefe de grupo
Imparte reglas, consejos u orientaciones.	Carisma de influir en los otros.
Asume solo la responsabilidad.	Éticamente es responsable del grupo.
Instruye y decide el accionar.	Es coparticipe de una acción.
Supervisa las funciones.	Consenso para lograr un objetivo.
Nivel jerárquico que debilita la competencia grupal.	Atrae con confianza y refuerza la competencia del grupo.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera a la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo y se respalda en el reglamento	Inspira confianza y es flexible en la toma de decisiones.
Maneja a las personas como subalternos.	Trata a las personas como miembros de su equipo.
Es puntual.	Esta antes del tiempo citado.
Autoridad, mando y /o delegación.	Genera credibilidad inteligencia emocional
Sus técnicas son: poder- Querer- Deber. Inteligencia- Motivación y Ética.	Sus técnicas son justicia, lealtad, honradez y honestidad.
Considera que sus empleados deben cumplir el trabajo con las condiciones aceptadas.	Conoce las fortalezas de los demás y las aprovecha al máximo.
Ordena el cumplimiento de obligaciones.	Motiva en los demás el deseo de cumplir sus obligaciones.

Fuente: Proyecto de investigación
 Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos

2.4. Los Valores y la Educación

Hablar de los valores y la educación es un tema que invita a la reflexión y uno de los criterios más firmes y trascendentes del último siglo, puede traerse a engalanar estas líneas, el Papa Juan Pablo II (1983) en materia de valores y educación. Nos legó toda una biblioteca con su pensamiento filosófico y en Totus Tuus señala en Párrafos Urgentes: *“Esto supone que los educadores sepan transmitir a los estudiantes, además de la ciencia, el conocimiento del hombre mismo; es decir, de su propia dignidad de su historia, de sus responsabilidades morales y civiles, de su destino espiritual, de sus lazos con toda la humanidad”*.

Dice también, *“Quizá podríamos reflexionar sobre la filosofía de la educación, la educación como perfeccionamiento de la persona. Ser educados significa estar más ajustados a la vida; tener mayor capacidad de apreciar lo que es la vida, lo que ella puede ofrecer y lo que la persona, a su vez, puede ofrecer a toda la sociedad humana”*.

Su llamada es urgente para los docentes y da la pauta a seguir, *“a vosotros educadores, que tenéis la función de explicitar, junto con los jóvenes y en dialogo con ellos, los valores con los que se convertirán a su vez en constructores de la sociedad, para lo cual debéis asentar vuestra actividad sobre fundamentos sólidos e inculcar en los jóvenes el sentido de la dignidad de la persona humana”*

Los docentes son responsable de iniciar en sus educandos la formación de códigos de ética y de una escala de valores que se va fijando en cada una de sus mentes pero para eso es necesario enseñar con el ejemplo, y de lo que pueda decirse y demostrarse. Juan Pablo II fue un santo que supo testimoniar con su vida sus escritos y que mantuvo un elevado y trascendente espíritu fortalecido en el evangelio y en el conocimiento de Jesucristo, pero, a pesar de todas las religiones que se observen y de su variedad de doctrinas, hablar de valores ingiere hablar desde la práctica misma de una vida ejemplar, podemos citar a C. Freinet (1972) que desde su esencia seglar , expresa *“la moral no se enseña, se practica, se vive, la moral es como la gramática podemos saber perfectamente sus reglas, pero ser incapaces de aplicarlas en ;la vida corriente. Nuestro alumno no será lo que le hemos enseñado será la imagen del medio que habremos sabido organizar para él, y del ejemplo leal de búsqueda y de acción que le ofreceremos”*

esto demuestra que siempre tendrá una importancia suprema la práctica de valores en el campo educativo si esperamos lograr la trascendencia de cada educador.

Indudablemente valores y educación son dos conceptos que se relacionan íntimamente y que no pueden ser concebidos el uno sin el otro. No puede haber educación si ésta no se fundamenta en valores y, ¿qué son los valores? pues son una gama de aspectos que constituyen precisamente eso, la EDUCACION y podemos añadir la palabra Integral.

Ahora bien, el valor principal, base y clave de toda moral, de toda ética y de todo patrimonio de virtudes es el AMOR; es el principio, el medio y el fin de la acción pedagógica; su realidad va indefectiblemente unida a la vida propia de la persona en cuanto tal, a la persona en sí misma, como portadora y creadora de valores, inherentes a la persona única portadora de estos.

Teniendo en cuenta, por una parte lo que es el auténtico amor, y, por otra, lo que es la educación. El amor pedagógico influirá pedagógicamente sobre el educando, “amor formador para el que puede ser formado”, dotado de intención y de eficacia pedagógica.

Las virtudes humanas son actitudes firmes, perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Proporcionan facilidad, dominio y gozo para llevar una vida moralmente buena.

Cuatro virtudes o valores desempeñan un papel fundamental y las demás se agrupan en torno a ellas. Son: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. La justicia, por ejemplo, consiste en la constante y firme voluntad de dar al prójimo lo que es debido. Dispone respetar los derechos de cada uno estableciendo así la armonía y el bien común.

Podemos enumerar una serie de valores que atañen directamente a la moral: La amistad, el autodomínio, la bondad, la comprensión y la decencia, la generosidad, la gratitud, la honestidad, la lealtad, la solidaridad, el optimismo, la paciencia, el respeto, la responsabilidad, la sinceridad, la valentía, etc., etc.

La educación debe tomar en cuenta todos estos valores; no es tanto, la reforma de los métodos y técnicas, sino el espíritu que informa toda la educación; los criterios pedagógicos básicos y orientadores.

Nuestro tiempo y nuestra sociedad, tan interesados por el desarrollo tecnológico, pragmático y utilitario, están necesitando urgentemente ideas claras para orientar correctamente la deseada transformación del mundo y de la vida que solo se puede lograr con la base de educación apoyada en los valores

2.5. La Familia, Cuna de los Valores

Juan Pablo II (1982), en uno de sus mensajes pronunciado en Alemania expresaba: *“Matrimonio y familia son hoy, pues, mas importantes que nunca: células germinales para la renovación de la sociedad; fuentes de energía por las que la vida se hace más humana. Tomo de nuevo la imagen: red que da firmeza y unidad y salva de las corrientes del abismo”*.

La familia es una unidad social que enfrenta una serie de tareas de desarrollo. A través de los siglos en las condiciones de vida más diversos, la familia aparece como una Institución natural, como la unidad social básica, como el hogar del amor que humaniza la sociedad y socializa a cada persona. La familia, como tal, ha sobrevivido a todas las crisis, ha recibido el honor de todas las civilizaciones; es tan vieja como el mundo.

Para Trotter, W. (1909), el instinto gregario es un fenómeno de profundo significado biológico: *“El único medio en que la mente del hombre puede funcionar satisfactoriamente es en el del rebaño”*. La familia es la célula, el génesis de toda sociedad; por lo mismo es la cuna donde nacen y se forjan todos los valores que conforman la personalidad humana.

En la definición de Sánchez Román, F. (1890), *“la familia es la institución ética natural fundada en la relación conyugal de los sexos, cuyos individuos se hayan ligados por lazos de amor, respeto, autoridad y obediencia”*.

La familia ha sido siempre atalaya y barómetro de la civilización. Sólo desde allí se puede resguardar al hombre y formarlo para una sana convivencia común: cuna de valores. La familia es escuela del más rico humanismo ante los peligros que amenazan al mundo de hoy, tomando en cuenta que el derrumbe de la familia es el derrumbe de la sociedad. En ninguna parte –como en ella-, está asegurado mejor el desarrollo armónico de la personalidad.

El hogar familiar continúa siendo el mejor terreno para el crecimiento humano; el hogar ofrece la intimidad y las personalizaciones que son esenciales para establecer relaciones verdaderamente humanas.

La familia en la sociedad es el núcleo, es la levadura que forma y da vida a esa sociedad porque el niño que sale del seno de cada familia es el hombre del mañana; es la parte vital e integral de la sociedad y es indudable que ese ser estará marcado por los valores y las enseñanzas aprendidas en su hogar. Desterremos a los enemigos de las familias: el egoísmo –la búsqueda del placer a cualquier costo- la sociedad de consumo, la instrumentalización.

Dice también Juan Pablo II (1984): *“La familia, en el ambiente actual del mundo, especialmente del mundo ‘rico’, del mundo de la elevada civilización material ‘está amenazada, sigue siendo, no obstante, la fuente de esperanza del mundo’*. Y para ampliar la intensión de sus mensajes recordamos también éste: *“Ante todo, haced cada vez más sólida la unión familiar, defendiéndola de tantas insidias que sobrevienen, conscientes de que entre los muros domésticos brota y crece la vida y madura igualmente la verdadera felicidad.....en efecto, de la familia nacen los ciudadanos, y estos encuentran en ella la primera escuela de esas virtudes sociales, que son el alma de la vida y del desarrollo de la sociedad humana”*

La familia tiene y tendrá una misión específica que solo la podrá realizar de dos maneras: Viviendo plenamente los valores humanos, el amor, la justicia y dando al mundo el testimonio vivido dentro de una comunidad de familias; convirtiéndose y comprometiéndose en un trabajo de transformación de las estructuras del mal en la sociedad. Deben entonces alzarse millones de voces de hombres y mujeres que luchan contra el hombre, la injusticia y las situaciones de subdesarrollo de los pueblos.

El Papa Wojtyla, fue sin lugar a dudas, un ser singular en el horizonte de la época contemporánea, predicó siempre el evangelio y lo vivió a plenitud, y eso lo volvió un ser que buscó la defensa del hombre, su pensamiento exalta la persona humana y la toma en cuenta con toda su dignidad. Junto a todos los actores de la sociedad de hoy siempre resaltará su propia filosofía que en estos temas elevan nuestro pensamiento y marcan nuevas metas a las que deseáramos llegar *“Cuál es la familia, tal es la nación, porque tal es el hombre” “La fuerza y la vitalidad de cualquier país serán tan grandes como la fuerza y la vitalidad de sus familias”*.

Nuestro sistema de educación debe resaltar las bases para mantener armonía con las realidades de su entorno para aglutinar los principales poderes educativos: el estado, la sociedad, la escuela y la familia, una relación positiva que las integre permitirá iniciar el comienzo de la perfección de nuestro sistema y práctica docente.

Desde la célula primera y vital de la sociedad, que es la familia, se abre la escuela de virtudes sociales y desde ella se transmiten los mejores anhelos que son capaces de conducirnos hasta la cima de todos los éxitos o hasta la sima de todos los fracasos.

2.6. El Liderazgo cimentado en los Valores

Por ser los valores conceptualizaciones hechas por el hombre, de cualidades que poseen sentido vivencial o posibilitante para él, éstos cobran o pierden fuerza de acuerdo al nivel cultural de los pueblos. Lo cual genera en el polo opuesto de cada valor su contravalor, que es la relación de sentido negativo que se establece entre una cosa y determinada posibilidad de realización humana.

Entre todos los valores posibles, enfocaremos los denominados éticos o morales. El valor moral como cualidad no reside en objetos particulares sino en la conducta misma del hombre. Toda la vida de una persona en todos sus momentos, es conducta. Nuestra moral será libre y liberadora si nos guiamos por el valor personalizante de todo lo que conforma nuestra conducta o incide en ella *“La importancia de cada valor depende de su relación, con la vida. Los valores no son fines en sí mismos, sino mediaciones de la vida. Solo la vida es fin”* González A. M. Stogdill, R (1974) señala que *“existen casi tantas*

definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Chiavenato, I. (1993) dice: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Nos interesa anotar las características del liderazgo en la nueva sociedad. El líder de nuestra época deberá ser capaz de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo, desarrollando su capacidad de escucha y de proyección para conservar un margen de competencia.

Quizás, el modelo mental de liderazgo que más se compadece con la realidad social actual y con las tendencias socio-históricas, incluye en su sistema de pensamientos la ciencia en la bondad y la capacidad esencial del ser humano, la necesidad del trabajo en equipo y la toma de decisiones conjuntas básicamente.

El perfil deberá enmarcarlo en un optimismo que mantenga siempre una actitud positiva; ser seres históricos que trascienden su tiempo, apoyados en la justicia, en la libertad, y en la verdad; deberán representar dignamente a la nueva generación sustentada en la honestidad como por presión máxima de su poder.

Líderes que sean paladines de la libertad, que propicien la realización plena del ser humano, coherentes con lo que dicen y hacen; que derramen cultura para libertar a sus seguidores de la esclavitud y de la ignorancia; que comprendan el significado del amor y sean testimonio de la bondad humana y de todos los valores que contribuyan a formar seres humanos armónicos, libres y fraternos.

"Seres humanos que luchan por rescatar a los desposeídos de la verdadera pobreza, ignorancia, enfrentando con coraje y decisión a los depredadores de la humanidad, atacando las causas y aliviando generosamente sus efectos" Pazmiño Cruzatti (1998).

Liderar es un arte y por lo tanto, para ejercerlo no basta el instinto; es educar logrando el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.

Los docentes deben educar en verdad y para la verdad; la verdad es un valor que debe acompañar el proceso de enseñanza-aprendizaje, solamente así puede llegar al conocimiento, a la persona, permitiendo que se confronte la verdad del uno con el otro.

La verdad como tal está siempre al servicio de la vida, nunca para debilitarla y mucho menos para en nombre de ella quitarla.

En el proceso de la educación, los docentes deben buscar siempre la verdad aunque ésta vaya contra sus intereses. Al que dice la verdad, no se lo debe sancionar; se debe buscar que en el trato del día a día los educandos desarrollen actitudes de compañerismo, solidaridad y complicidad, teniendo en cuenta que éstas se generan desde la Educación Liberadora.

La libertad es capaz de fortalecer la toma de decisiones asumiendo responsabilidades frente a cualquier tipo de opresión; la solidaridad permite tomar conciencia de la existencia del otro frente al individualismo; la Criticidad proyecta la opinión propia como fruto de saber situar los hechos en su contexto real, integración de teoría y praxis, frente a la manipulación y la Creatividad, abre posibilidades que dan lugar a algo nuevo lleno de sentido, frente a la rutina y la destrucción.

La Educación Liberadora convierte al educando en sujeto de su propio desarrollo y agente para el cambio permanente y orgánico que requiere la sociedad. Si los docentes pudieran crear los ambientes de aprendizaje donde los alumnos puedan actuar, descubrir, crear y resolver los problemas, no tendríamos que sentir el control disciplinario como una carga, pero ha llegado la hora de enfrentar los cambios de todos los que somos parte de la educación.

Se necesitan nuevos esquemas mentales imbuidos en valores, que nos hagan desechar modelos caducos, guiando a nuestros estudiantes, no con temores a los castigos, ni convirtiéndolos en esclavos de la vigilancia absoluta que frenaría el desarrollo creativo, la inteligencia, la iniciativa del desarrollo de destrezas socio-afectivas y psicomotrices. Es necesario formar a los niños y jóvenes estimulándolos hasta la búsqueda de la justicia y el progreso, con su autoestima en alto y con valores muy dentro de sí.

El docente debe ser esa persona que posee valores éticos tanto en el desempeño de sus funciones como en las actividades y actitudes de su vida diaria al mantener y reflejar una conducta ejemplar, que busca su permanente mejoramiento, que respeta sus raíces y su identidad cultural y que es capaz de mantener las mejores relaciones con la familia educativa y la comunidad que implica el desarrollo de la sociedad.

El docente debe ser un espejo donde pueden reflejarse acciones y actitudes dignas de imitar y la experiencia de cada docente debe ser la historia de entrega y de búsqueda del bien común, del trabajo de sembrar con amor los valores y las virtudes en cada niño que se deja en una institución educativa, la búsqueda incesante del conocimiento y la técnica para hacer de todo el conjunto una esperanza de preparar a los actores de la sociedad y el mundo del mañana como seres creativos, críticos y aptos para desenvolverse en una sociedad con un amplio sentido científico y humano.

Un lema del colegio es” Educación Deportes Gloria y Honor”, en este sentido existen bases suficientes para aplicar proyectos que busquen exaltar precisamente los valores.

3. METODOLOGÍA

El Colegio Nacional “Alejo Lascano” se encuentra ubicado en el suroeste de la ciudad de Jipijapa, cabecera del cantón del mismo nombre, situado al sur de la provincia de Manabí en la región costanera.

Creado mediante decreto ejecutivo N° 2584 el 16 de marzo de 1944 en la presidencia del Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río. Su sesión inaugural tuvo lugar el 25 de junio de 1944 con 26 estudiantes en el salón máximo de la municipalidad del cantón.

Es uno de los centros de educación media con más alta calidad y excelencia educativa que presta el servicio educativo por más de 68 años y que se sustenta en la práctica profesional de docentes capacitados innovador e imbuido de valores éticos y morales liderando procesos de formación que demanda el sistema educativo ecuatoriano de acuerdo a los avances científicos, pedagógicos y tecnológicos de la época.

Es formador de bachilleres en ciencias y técnica, con personalidad crítica, reflexiva y participativa mediante la aplicación del modelo pedagógico constructivista.

Los elementos constitucionales son las personas, sus fines y sus medios, puestos en común y en análisis de su misión y visión, dirige la atención a la institución en su conjunto.

3.1. Participantes

El Colegio Alejo Lascano posee una infraestructura física que le permite desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje de la manera más adecuada, tiene una gran población institucional y actualmente cuenta con tres secciones matutina (07:00 a 13:00), vespertina (13:00 a 18:00), Nocturna (19:00 a 23:00), ofreciendo la formación académica de 8°, 9°, 10° años básicos y del bachillerato en las modalidades Físico – Matemático, Químico – Biólogo, Ciencias Sociales e Informática ; tiene una población estudiantil confirmada según la matrícula del año lectivo 2011 – 2012, de aproximadamente a 2.200 estudiantes distribuidos en las secciones señaladas.

Su modelo de planificación se enmarca en un modelo pedagógico Pro-positivo orientado al desarrollo de la inteligencia, que es uno de los retos de la Educación del siglo XXI, siendo su propósito el de formar seres humanos afectuosos, talentosos, intelectualmente analistas simbólicos y competentes expresivamente, con tres sistemas interrelacionados: cognitivo,(ideología), afectivo (axiología) y expresivo (lenguaje).

La presente investigación se ha realizado considerando el total de empleados de la institución, que en forma detallada está integrada como se indica:

Directivos: Total 5

- 1 Rector,
- 2 Vicerrectores. Secciones Matutina y Vespertina.
- 1 Inspector General. Funciones en sección Matutina.
- 1 Sub Inspector General. Funciones en sección vespertina.

Personal Docente: Total 69.

- 69 Docentes con nombramiento oficial.
- 75 Docentes con Contrato Laboral.
- Personal Administrativo: Total 30.
- Empleados con Nombramiento: 20
- Empleados con Contrato Laboral: 1
- Empleados con Justificación por Factura 9

Según lo establecido por el equipo de dirección del presente proyecto, para la realización de la investigación se escoge una Muestra total de 64 actores, definida por los siguientes miembros:

- 5 Directivos
- 4 Jefes de áreas de estudios
- 20 Docentes
- 15 Padres de familia
- 20 Estudiantes de 10 año de educación básica.

Los datos recogidos para la descripción general corresponden al total de participantes de la institución (144 docentes) y se los ha tabulado y clasificado según los aspectos descritos a continuación.

Información General del establecimiento.

Nombre del Establecimiento Educativo: Colegio Nacional “Alejo Lascano”

Ubicación del Establecimiento Educativo:

Provincia: Manabí

Cantón: Jipijapa

Sector: Urbano

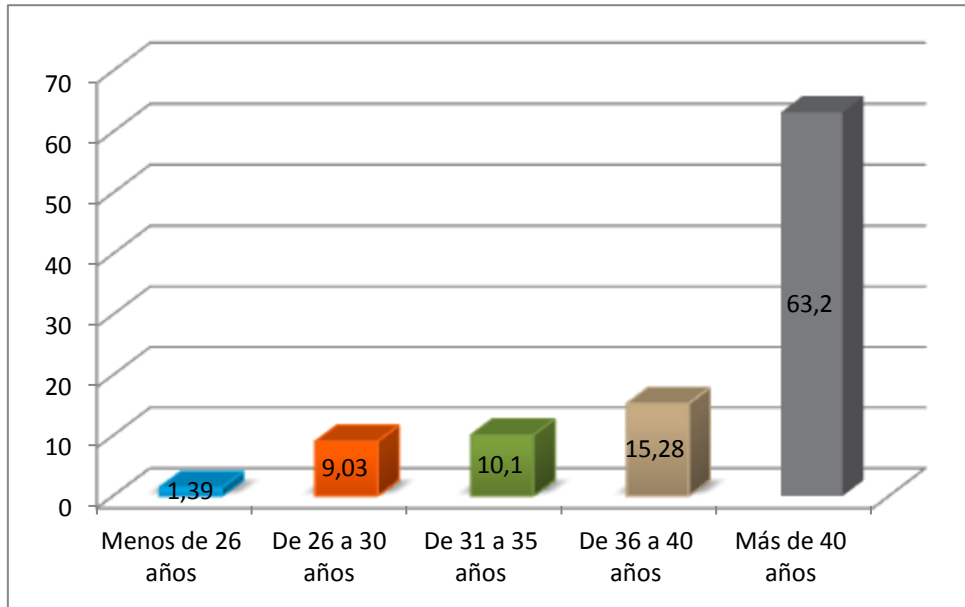
Tabla No. 1

Descripción de los docentes del Colegio Alejo Lascano de la ciudad de Jipijapa , 2011- 2012 clasificados por Edad.

Rangos de edad en los Docentes	F	%
Menos de 26 años	02	1.39
De 26 a 30 años	13	9.03
De 31 a 35 años	16	10.10
De 36 a 40 años	22	15.28
Más de 40 años	91	63.20
TOTAL	144	100 %

Fuente: Secretaría Subinspección del Colegio Alejo Lascano

Elaborado por: Lcda. Nora Vera Zevallos



Los datos revelaron que el índice más alto es **63.20%** que corresponde a **docentes mayores de 40 años** que en su mayoría son profesionales de la educación, responsables y de larga experiencia docente. El porcentaje de profesores con edades comprendidas **entre los 36 y 40 años** es de **22%**. La población más joven tiene menores porcentajes como se refleja en la tabla. Estos en gran mayoría mantienen relaciones laborales de Contrato y una pequeña cantidad tienen nombramientos oficiales.

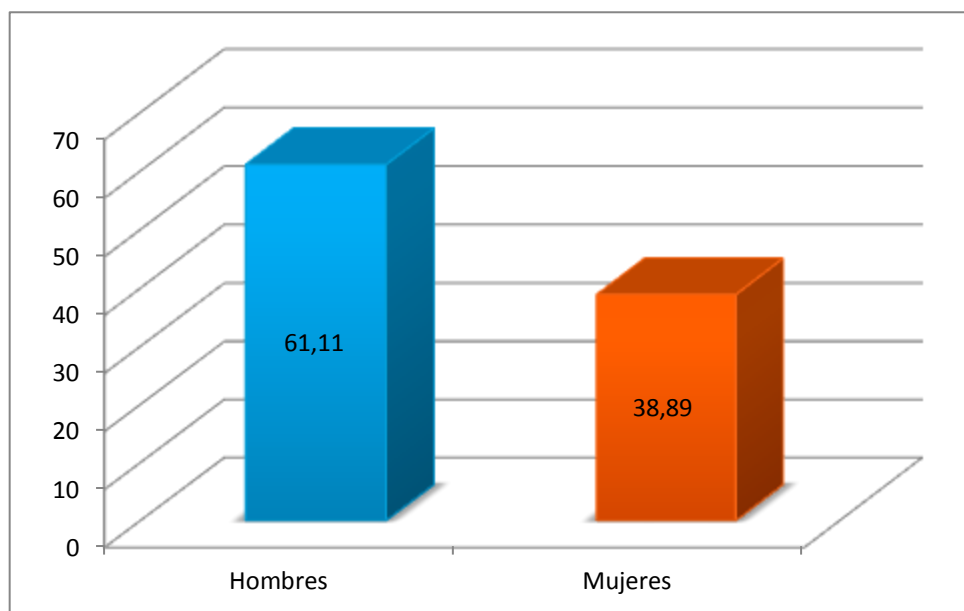
Tabla Nº 2

Descripción de los docentes del Colegio nacional Alejo Lascano clasificados por Sexo

Rangos de Sexo de los Docentes	Masculino	
	f	%
a.- Hombres	88	61.11
b.- Mujeres	56	38.89
Total	144	100.00

Fuente: Secretaría Subinspección del Colegio Alejo Lascano

Elaborado por: Lcda. Nora Vera Zevallos



Los docentes del colegio analizados en su totalidad en su número de 144, corresponden a un **61.11 % de mujeres** y **36.89% de hombres**. En la institución se da la misma tendencia de lo que ocurre a nivel nacional donde es mayor el número de mujeres que escoge la profesión docente.

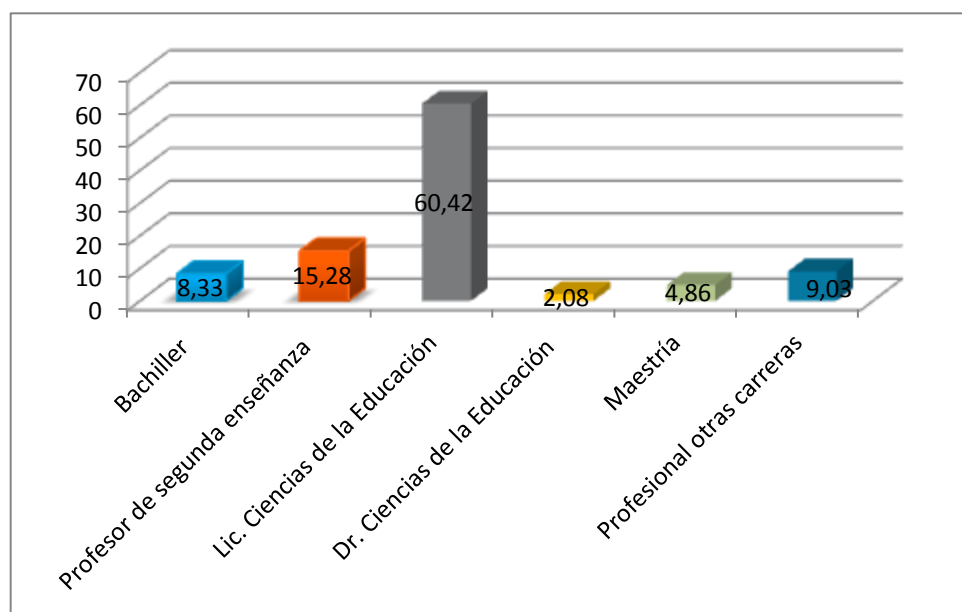
TABLA No. 3

Descripción de los Docentes del Colegio Alejo Lascano clasificados por títulos académicos.

Título Académico y Nivel de instrucción de los docentes	Docentes	
	F	%
a. Bachiller	12	8.33
b. Profesor de segunda enseñanza	22	15.28
c. Lic. Ciencias de la Educación	87	60.42
d. Dr. Ciencias de la Educación	3	2.08
e. Maestría	7	4.86
f. Profesional otras carreras	13	9.03
Total	144	100.00

Fuente: Secretaría Subinspección del Colegio Alejo Lascano

Elaborado por: Lcda. Nora Vera Zevallos



El nivel de preparación de los docentes está concentrado en profesionales en el título de **licenciados en Ciencias de la educación** que corresponde al **45%** de la muestra estudiada. Es interesante resaltar que algunos de estos docentes poseen dos títulos, esto es la carrera de Ciencias de la educación y otro título como el caso de Abogados,

Ingenieros Civiles, Ingenieros Agrónomos. Técnicos en Sistemas, Economistas, entre otros. La preparación de 4º. Nivel también la poseen algunos docentes de la institución.

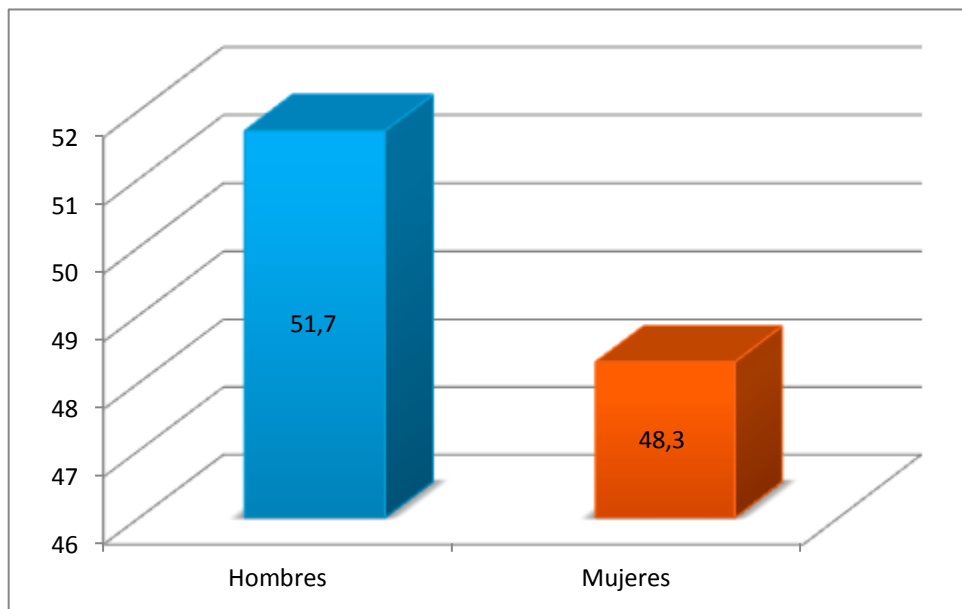
Tabla No. 4

Clasificación de la población estudiantil de la Sección Vespertina Ciclo básico del Colegio Alejo Lascano de acuerdo al sexo.

Matriculados en Ciclo Básico	Estudiantes	
	f	%
Hombres	533	51.70
Mujeres	498	48.30
TOTAL ESTUDIANTES	1.031	100.00

Fuente: Secretaría Subinspección del Colegio Alejo Lascano

Elaborado por: Lcda. Nora Vera Zevallos



En la sección vespertina, existen 12 paralelos del 8º, 10 paralelos del 9º. Y 12 paralelos del 10º. Años básicos.

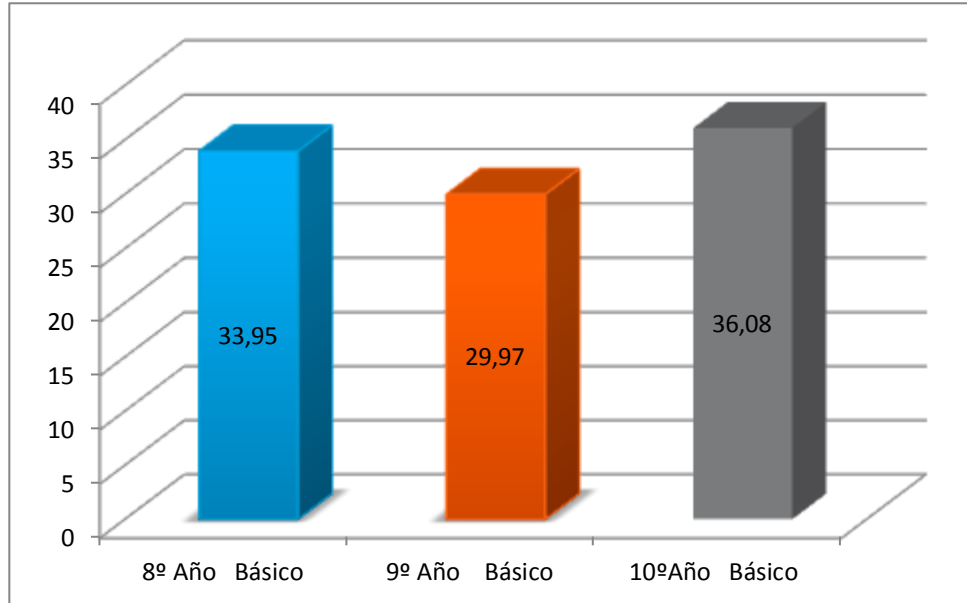
En la población estudiantil es mayor el porcentaje de **varones 51.70%** siendo menor el porcentaje de **mujeres 48.30 %** y esto se da por la presencia de otros colegios femeninos, particulares y fiscales en la ciudad.

Tabla No. 5

Clasificación de la población estudiantil de la sección vespertina del colegio Alejo Lascano de acuerdo a años de educación básica.

Estudiantes matriculados	F	%
8º Año Básico	350	33.95
9º Año Básico	309	29.97
10º Año Básico	372	36.08
TOTAL ESTUDIANTES	1.031	100.00

Fuente: Secretaría Subinspección del Colegio Alejo Lascano
Elaborado por: Lcda. Nora Vera Zevallos



Los estudiantes matriculados en la Sección vespertina del colegio Alejo Lascano están distribuidos en paralelos donde existen aproximadamente 30 estudiantes por aula, existen 12 paralelos de Octavo Año 10 de Noveno Año y 12 paralelos de Decimo Año. La sección de acuerdo a sus necesidades agrupa a los estudiantes en paralelos señalados desde el ingreso al plantel y en los años siguientes se mantienen ordenados de la misma manera hasta culminar el décimo año básico.

Según los datos proporcionados, el 33.95 % de los estudiantes cursan el Octavo Año de educación básica, 29.97% del Noveno Año Básico y 36.08 % en Decimo Año; los

paralelos están conformados por grupos heterogéneos y en cada paralelo esta equiparada la población por género como se puede notar en la tabla de análisis referente a sexo de los estudiantes.

En el colegio desde la creación se ha dado paso a la Coeducación, es decir se atiende a varones y mujeres sin desigualdad ni discriminación de género y con ello se perfila como primer ámbito de la socialización; puede considerarse que éste es su aporte para la construcción de la cultura, que a su vez puede cambiar las formas de pensamiento y las acciones sociales, sea para mantenerlas jerarquizadas o para incidir en las transformaciones que hacen falta.

La Coeducación pretende en todo caso, brindar igualdad de oportunidades a todos, es decir sin mediar la clasificación de género.

Bonal, X. (1997) expresa que *“por coeducación se entiende la propuesta pedagógica actual para dar respuesta a la reivindicación de la igualdad realizada por la teoría feminista, que propone una reformulación del modelo de transmisión del conocimiento y de las ideas desde una perspectiva de género en los espacios de socialización destinados a la formación y el aprendizaje”*

Cuando la educación se basa en la igualdad de derechos y oportunidades, se fomenta la incorporación de jóvenes que en la sociedad encuentran mejores oportunidades de trabajo y formación profesional, se va saliendo de ese ámbito reducido de la sociedad antigua que adjudicaba roles y desempeños sujetos a géneros, y se abre la visión sin discriminaciones donde se fomenta el respeto y se asume la responsabilidad de las capacidades de hombres y mujeres.

El equilibrio que muestra la tabla entre los estudiantes de ambos sexos matriculados en el colegio Alejo Lascano, demuestra de forma satisfactoria esta fortaleza institucional.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.

Partiendo de los objetivos de analizar la capacidad de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos: desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación; la planificación de propuestas alternativas a la mediación, la solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibilitan el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas, la investigación se cumple con la utilización de técnicas para la recolección de información y análisis de materiales de planificación educativa y de indagación de campo.

Esta recolección de información se realizó utilizando los formatos de las encuestas, elaboradas por el equipo coordinador del programa de maestría de liderazgo y Gerencia educacional, están dirigidas a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. En la aplicación de entrevistas a los directivos se reunieron datos en base a las observaciones realizadas como parte del trabajo que permitieron tabular los resultados para analizarlos a la luz de la fundamentación teórica y de las experiencias profesionales.

El diseño de las encuestas ha sido lo suficientemente amplio para conocer la realidad institucional.

De este modo se conocen datos personales y profesionales de los docentes y directivos que aclaran situaciones institucionales de: Forma de organización de equipos de trabajo, tamaño de la institución, tareas de los miembros y manual de normas, clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, administración, liderazgo, habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, organismos que la integran, actividades de los equipos educativos, equipo didáctico, junta de profesores, departamentos didácticos y sus acciones, gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, material de planificación educativa.

Así mismo se pudo conocer el grado de aceptación o descontento de los docentes, padres de familia y estudiantes en el desarrollo de las actividades escolares y de la convivencia en la institución, detectándose debilidades y fortalezas que permiten la proyección de un plan de mejora basado justamente en las necesidades del centro educativo.

La OBSERVACIÓN, usada en el campo de las ciencias humanas, se convierte en una técnica científica porque sirve a los objetivos formulados en el proceso de investigación, se la cumplió en forma sistemática y está sujeta a comprobación que prueba su validez y fiabilidad, y porque además se procedió a hacerla en forma directa sin intermediarios que distorsionen la realidad que se investigó.

A través de la ENTREVISTA se pudieron cumplir las funciones diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora y se efectuó en 3 fases: 1) contacto inicial, 2) formulación de preguntas y 3) anotación de respuestas.

La ENCUESTA, se ha apoyó en los cuestionarios sugeridos por el equipo tutorial de la presente investigación y por su aplicación se obtuvieron las respuestas precisas que permitieron la rápida tabulación, interpretación y análisis de la información que fue recogida.

Los instrumentos de investigación utilizados se están adjuntando en el apartado de anexos y de igual modo se usan tablas estadísticas insertadas a lo largo del análisis que se realiza en posesión de los resultados.

3.3. Métodos y Procedimientos.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos descriptivo, observacional, analítico, de inducción, hermenéutico y estadístico. El control del proceso investigativo y el análisis de datos se cumplió de esta manera:

La recolección de datos empleó 60 copias de los cuestionarios diseñados para este efecto por el equipo que dirige los proyectos de tesis del programa de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Los objetivos de cada instrumento fueron

propuestos para conocer resultados que permitieron describir la situación irregular en la que se encuentra el colegio Alejo Lascano en cuanto al tema de la investigación que es “Gestión, Liderazgo y Valores en los centros Educativos”, para desde esa realidad plantear directrices que alcancen los más altos niveles de gestión y del liderazgo en valores.

Se utilizaron medios tecnológicos como cámaras fotográficas, videos, grabadoras, etc., para poder captar de forma más ampliada las informaciones e impresiones de la investigación que se realizó y para guardar un testimonio de las actividades de los encuestados y encaminar mejor la investigación.

Para conocer más sobre la problemática educativa propuesta, se manejaron además los métodos cualitativos y cuantitativos. La recolección de datos desde la investigación descriptiva la coloca en el orden de una investigación educacional empírica y aplicada.

El Método Descriptivo, permitió una observación sistemática donde pudimos ver la realidad educativa del colegio Alejo Lascano tal y como se desarrolla. Cada condición que se investigó fue descrita, analizada y registrada para obtener datos suficientes. Con ello fue posible identificar que luego de obtener un título profesional los encuestados en su mayoría no continúan proceso de capacitación pese a que sus actitudes y prácticas docentes asumen un carácter ético.

A través del Método Observacional, se han descrito y caracterizado detalladamente los rasgos que se observaron en el contexto natural, tal como se percibieron sin realizar modificaciones. Se detectaron falencias no expresadas en las encuestas, se escucharon testimonios que en algunos casos revelan desconcierto y desaliento en los docentes El paradigma que se vincula, es la denominada investigación cualitativa y que, en el apartado de análisis puede advertirse como una aportación personal de lo que se constata en los datos cuantitativos reportados.

Por medio del Método Analítico, se procedió a identificar, clasificar y describir las características de lo que fue receptado como mensaje y las categorías de datos que se recogieron luego de clasificadas, se resumieron y tabularon. Con esto se obtuvieron las variables y los valores que permitieron conocer el problema, con las interrogantes y las

acciones orientadas a determinar la importancia de la gestión de liderazgo y valores de los educadores en nuestro país.

A través del método sintético, se pudo asociar los juicios de valor, las abstracciones, los conceptos, junto al análisis de cada requerimiento expresado en las tabulaciones de las tablas investigadas y se logró incrementar el conocimiento de la realidad que refleja cada acción de la institución.

Por el Método de la Inducción, se logró configurar el conocimiento, cada hecho particular que se investigó pasó a la generalización y el conocimiento de la realidad del nivel de gestión existente condujo al logro de mejores perspectivas a la luz de lo que aportan las ciencias y la tecnología.

Se generalizan los hechos particulares que son la esencia de esta investigación. La observación total de la realidad estudiada, junto al método anterior, permitió generalizar por lógica los datos empíricos que se pudieron reunir en el proceso de la investigación, este constituye la **aplicación del Método de Deducción**.

Se utilizó una base bibliográfica sobre la gestión educativa y el tema del liderazgo y los valores, esto significa que **se requirió del Método Hermenéutico**; en la investigación realizada, el marco teórico aportó el enriquecimiento conceptual de aquella información empírica que se pudo recoger y, se hizo análisis basándose en los aportes de los autores que se consultaron.

Finalmente toca organizar las tablas estadísticas con la información recogida a los encuestados; en las investigaciones se mantiene la aplicación de los 60 cuestionarios de encuestas; y **se usó el Método Estadístico**. El procedimiento facilitó la objetivación y comprensión de datos, con ellos se pudo verificar supuestos que plantean los propósitos requeridos en la planeación del proyecto de investigación puesto a consideración de la institución como un medio de apoyo y mejoramiento de su calidad organizacional.

Al final se lograron formular conclusiones de la situación de la gestión de liderazgo y valores en el Colegio Nacional Alejo Lascano, para el periodo 2011 – 2012, no quedó

limitada la tarea de conocer datos pues se abrió un camino para la búsqueda de la transformación y el mejoramiento de esa realidad descubierta y analizada desde un consciente análisis para encontrarle mecanismos de solución.

4. RESULTADOS

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

Desde el inicio de la investigación, siguiendo las instrucciones proporcionadas por el equipo que dirige el proyecto de investigación, se escogió el tema “Gestión Liderazgo y valores en el centro educativo Alejo Lascano de la ciudad de Jipijapa durante el año lectivo 2011 – 2012. La propuesta tiene como objetivo aclarar las características de esa disciplina para desde allí construir lineamientos educativos que conduzcan a la mejora de la calidad y formación profesional e institucional.

La información recogida, luego de aplicados los instrumentos de investigación, se analizó para poder interpretar la información empírica fruto de las entrevistas y encuestas.

La situación de la gestión y liderazgo es de vital importancia porque en la educación de hoy se debe conocer más cada realidad para a partir de los resultados abrirse caminos a la transformación y al mejoramiento de una realidad descubierta y analizada desde un consciente análisis que pretende encontrar mecanismos de solución.

Al procesar la información se ha integrado lógicamente la realidad observada y recogida en los datos reflejados y tabulados, procediendo finalmente a su interpretación a la luz de las categorías conceptuales.

Para hacer un diagnóstico de la realidad del Colegio Alejo Lascano en cuanto a la Gestión de Liderazgo y valores, se examinaron instrumentos proporcionados por la institución a través de la Secretaria, Sub Inspección, Colecturía y el Vicerrectorado, se consideraron las fuentes originales y otras elaboradas con el material de información y la investigación suficiente durante el desarrollo de esta maestría en los ciclos anteriores.

Los instrumentos que dan luz a este diagnóstico son entre otros:

- Manual de la Organización
- Código de Ética

- Plan Estratégico
- Plan Operativo Anual (POA)
- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Reglamento Interno y otras regulaciones
- Libro de Matriculas, Contratos, Nombramiento, etc.

Las principales evidencias de Gestión y Liderazgo se detectan en cada uno de los instrumentos indicados y en su orden resaltar lo que se ha podido hacer o proponer acerca del tema Gestión y Liderazgo motivo de nuestro estudio.

4.1.1. Manual de organización.

Actualmente la institución no posee de forma legal y definitiva un manual de organización, sin embargo es necesario indicar que la ya tiene elaborado ya el mismo y a la fecha de presentación de la investigación entrará en vigencia tal como se lo describe a continuación.

El Manual de organización del colegio Alejo Lascano, es un documento cuyo responsable es el vicerrectorado administrativo. Según las informaciones recabadas en el vicerrectorado, se ha elaborado desde inicios de 2010 hasta la fecha de esta investigación no entraba en vigencia hasta la fecha oficial de su registro. pero se estructura entre otras con secciones tales como:

El **Directorio**, donde constan los datos de cada uno de los miembros de la organización y que por la cantidad de empleados, es muy extenso, sin embargo el rector y el Vicerrector ratifican facilitar la información pertinente a la investigación.

En el contenido **Introducción** se explica el compromiso de la tarea de administrar para hacer frente a los cambios que se generan en nuestro entorno. Se tiene consciencia del ritmo acelerado del progreso a nivel tecnológico y científico en el mundo, tomando en cuenta que se han afectado las estructuras institucionales y que se enfrentan innovaciones. Como marco de referencia se señalan los cambios en las leyes y reglamentos que tienen relación con las instituciones educativas recomienda ser competitivos y hacer frente a cada variación que se presente.

A través del Manual de organización, se establecen las funciones administrativas que sustentan el esfuerzo encaminado al desarrollo organizacional. La institución está consciente de que requiere de estas estructuras acorde a la Misión y Visión institucional y los requerimientos del entorno social económico. Se contempla la necesidad de la renovación de contenidos referenciales y de la actualización necesaria que refleje las revisiones periódicas para mantener su vigencia y utilidad.

Como las instituciones educativas fiscales no poseen partidas presupuestarios que faciliten las actividades que constituyen el progreso de la se señalan líneas de coordinación, con organizaciones autónomas, cantonales, provinciales y nacionales, para la promoción del desarrollo, de organizar brigadas para la autogestión integradas por docentes y padres de familia.

En el manual de organización, que existe, se registran copias de leyes y reglamentos, se conoce de convenios, pactos y todo tipo de bases jurídicas en las que debe sustentarse la educación. Cada una de las referencias anotadas en la definición dejan en claro la gran importancia de este instrumento de gestión, que si bien no está en vigencia por la tardanza en su aprobación definitiva, ya refleja su valor como guía de un modelo de organización bien concebida y firme que permitirá optimizar los recursos, exigiendo la disciplina de trabajo de sus docentes, alumnos, autoridades y agentes de administración, asumiendo el rol de impulsor social y catalizador del desarrollo.

4.1.2. El Código de Ética.

El Código de Ética del Colegio Alejo Lascano es un instrumento de gestión muy importante que se constituye en una guía útil en cuanto a la aplicación de lineamientos que aseguran la marcha positiva y el control ético de la institución educativa., está en vigencia desde el 12 de Junio 2012 ha sido elaborado por un grupo de docentes que aspira conseguir el consenso y aceptación de sus directivos y es un instrumento de gestión con el cual se pretende controlar que la comunidad alejina desarrolle sus actividades y cumpla sus funciones con valores éticos y morales que son necesarios en una convivencia con los semejantes, garantizando el orden y la seguridad para lograr mejores resultados en beneficio social general.

Algo muy importante de destacar entre los objetivos de la institución y que se tiene en cuenta en el Código de Ética, es que se propone lograr su Misión, esto es: estimular tanto en los docentes como en los estudiantes la sed de saber y la formación humanística para que lleguen a ser seres creativos, reflexivos y críticos, integrados y responsables de la sociedad. (Objetivo 5).

Hoy más que nunca es necesario que los profesores y los investigadores hagan un estudio reflexivo y crítico, serio y meditado, de todas las normas profesionales, de su entorno global, para considerarlas en planes y programas.

Los principios y valores institucionales son tenidos en cuenta para toda la comunidad que la integra y estos ponen su meta en la calidad de la educación y la responsabilidad ante la sociedad esto es, para los docentes, alumnos y comunidad.

El Código de Ética, en el Art III resalta que: *“Todos los miembros y actores de la Institución deben reconocer como norma, un conjunto de principios que guíen su conducta y su forma de vida en la comunidad”*. *Estos principios y las normas de ética, determinan las bases esenciales del comportamiento, de los maestros, investigadores, alumnos y del personal directivo y de apoyo a la institución: Respeto, responsabilidad, honestidad y lealtad, generan en la comunidad una relación por la que progresan y con la que se identifican y se pertenece al lugar que merece de su compromiso y su lealtad.*

William Bennet (1995) afirma que *“nuestras lealtades constituyen un importante indicio de la clase de personas que hemos decidido ser”*.

Señalar cierta constancia o tesón en el apego por las personas, grupos, instituciones son ideales con los que hemos decidido identificarnos” y agrega: *“La verdadera lealtad sobrevive a los contratiempos, resiste la tentación y no se acobarda ante los ataques, y la confianza que nace de una lealtad genuina, impregna nuestra vida entera”*.

La institución tiene en sus autoridades y personal de apoyo, la observación de principios de respeto, responsabilidad, honestidad, lealtad, integridad y justicia. En el documento estudiado se hace mención a que estos valores han sido ‘escasos’ en el

colegio, se muestra la necesidad de que los órganos y el personal directivo del colegio deben seleccionar y designar a sus colaboradores de acuerdo a los conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para el desempeño de sus funciones; se tiene clara la necesidad de promover el desarrollo del personal mediante cursos, seminarios de entrenamiento en el liderazgo, y la actualización en las técnicas y procedimientos para realizar el trabajo y está señalado allí también la urgente necesidad de estudiar el talento humano de cada uno de los miembros de la institución para usar al máximo las posibilidades de realizar su trabajo y utilizar su tiempo con eficiencia y eficacia.

4.1.3. Plan estratégico.

En el plan estratégico del Colegio Alejo Lascano, elaborado el 4 de octubre del 2011 y que está en vigencia actualmente, existe el fundamento sociológico donde se resalta la gran importancia que tiene la formación integral del ser humano en los actuales momentos; tratando la idea de Kant, Immanuel (1724- 1804) “El objeto de la educación es desarrollar en cada individuo toda la perfección de que es susceptible”; es decir el desarrollo armónico de todas las facultades humanas.

En cuanto al fundamento pedagógico, el Plan estratégico del colegio Alejo Lascano tiene gran importancia, pues está enmarcado en un modelo orientado al desarrollo de la inteligencia; como disciplina de formación tiene el propósito básico de ayudar al docente a mejorar la práctica pedagógica en el ámbito del desarrollo del pensamiento y a propiciar entre los mediadores pedagógicos actitudes de reflexión, de apertura mental, de autoaprendizaje y autoevaluación y de innovaciones profundas en las formas de trabajar con jóvenes, el Colegio “tiene que jugar un papel central en la promoción el pensamiento, las habilidades y los valores” (Zubiría, 1995)

Su fundamentación Axiológica resalta que, no puede haber transformación sin valores, porque sin estos habría destrucción. En el campo educativo, el proceso debe hacerle vivir los valores al niño, a la niña y a todo estudiante. El aula debe ser el taller de la libertad, de la justicia, de la verdad, de la sinceridad, del patriotismo, del amor a la familia, al trabajo, al bien común, a la solidaridad, etc.

El paradigma crítico–propósito en el que se inspira la institución, propugna que quienes accionan en el campo educativo deben ser hacedores de los valores, es decir, del bien común.

El plan estratégico del Colegio pretende alcanzar las metas fundamentales del modelo crítico–propositivo para formar individuos autónomos, sujetos de su propia existencia, experimentados en valorar y resolver su vida cada día; formar seres flexibles y de mentalidad abierta ya que hoy se valora la creatividad y flexibilidad por sobre los trabajos rutinarios y, entre otras aspiraciones importantes ,busca también garantizar una comprensión básica del mundo con una transformación curricular autentica que favorezca el conocimiento y la formación de valores y actividades y, robustecer la libertad desde la visión antropológica del ser humano como persona en los modelos antropológicos, anti-autoritarios, autogestionarios y libertarios.

Se aspira lograr al término del tiempo señalado en el plan, brindar un proceso educativo que sirva para mejorar la conciencia social, que sea manejado con nuevos parámetros, con nuevas concepciones del ser humano, de política, justicia, solidaridad, etc. Los maestros del colegio Alejo Lascano, con conciencia política amplia para manejar los conceptos de respeto a los demás seres, con relación franca y amor a su profesión y a su institución, protagonistas de trabajos fecundos e importantes para las mayorías..

La sociedad demanda formación ética y nuevas competencias, igualdad de oportunidades en la educación, la formación de la ciudadanía, la formación en la educación, la formación de la ciudadanía, la formación de calidad para la participación en el desarrollo económico.

El colegio busca la transformación de sus esquemas tradicionales para participar y dar respuestas positivas en condiciones específicas de tiempo y de lugar, de esta manera estamos afirmándonos en la frase de Teilhard de Chardin – “El único descubrimiento digno de nuestros esfuerzos es el de construir un porvenir”

4.1.4. Plan Operativo Anual (POA).

El plan operativo anual (POA) del colegio Alejo Lascano, vigente para el periodo 2011-2014, resalta entre las estrategias: la innovación pedagógica, la superación profesional

la implementación tecnológica, la dotación de bibliotecas y la presentación de proyectos como con el programa piloto de Educación en la práctica de valores con el objetivo de fomentar éstos en la comunidad educativa, y el de “Padres de familia en Acción” que tiene su objetivo de integrar a los padres de familia al proceso educativo, mediante la interrelación padres e hijos para estimular el rendimiento estudiantil.

La planeación ordenada y cronológica de las actividades conductoras de objetivos tan importantes, lo presentan como un especial documento de gestión con el cual será más factible que la organización educativa alcance el nivel de calidad y excelencia que es necesario en la educación de este siglo, esto obviamente lo coloca en un plano de trascendental importancia.

La selección de actividades diversas robustece la eficiencia y eficacia puesto que permiten la mejor utilización de los recursos y afianza el compromiso de trabajo por parte de sus responsables.

Se sostiene la necesidad de retornar las acciones y aptitudes positivas de los docentes para mantener el liderazgo que conduce y vivifica a la institución a través de nuevos líderes.

4.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Proyecto educativo en el Colegio Alejo Lascano está en vigencia hasta el año 2014, su importancia como instrumento de gestión es determinante en la organización y tiene como sus principales actores a las Autoridades gubernamentales, las Autoridades del plantel, y, a los Docentes.

El PEI, parte de la Visión y Misión de la institución, plantea los objetivos generales y específicos y las estrategias que desde el punto de vista de los valores y las ciencias, se despliegan de la filosofía de ofrecer una formación académica de calidad, mediante métodos que permitan la formación de los estudiantes y su acceso al conocimiento de la ciencia y la tecnología, imbuidos en valores morales y éticos para su fortalecimiento como seres humanos propositivos, reflexivos y críticos.

Ofrece la reseña histórica del Colegio Alejo Lascano y presenta la trayectoria institucional desde su creación en el año 1944; mostrando sus dimensiones organizativas, operativas, administrativas, financieras y comunitarias.

A través de la evaluación permanente del PEI, se pueden detectar falencias o aciertos y encontrar soluciones que son informadas a los departamentos y áreas de la institución, las mismas que son tratadas para afrontar los principales aspectos de los resultados de la evaluación.

En base a la investigación realizada ha sido elaborado el FODA el mismo que es la guía que conduce a la búsqueda de soluciones, las observaciones son el referente principal para dar una visión ampliada de la realidad institucional.

Sus intereses están acoplados a la formulación de responsabilidades de los estudiantes respecto a la necesidad de su propio emponderamiento de las Tics como herramientas básicas de comunicación y formación científica en el siglo XXI.

Se advierten problemas de actualización de recursos tecnológicos pero no se descuida la parte del talento humano pues se piensa en la capacitación y se considera que “no se puede enseñar lo que no se conoce”, esto revela el valor de la responsabilidad aplicado en su rol de docentes y como tal de un servicio social. Se apoya en poderes y recursos emanados desde la Ley orgánica de Educación en lo que a formación y perfeccionamiento de sus recursos humanos se refiere.

Sus proyectos están dirigidos a la búsqueda del desarrollo de destrezas y habilidades pero su propósito es entregar a la sociedad alumnos pro-activos.

De sus actividades y componentes, se espera la colaboración de la comunidad en el proceso de diagnóstico, fomentar en los alumnos el espíritu de colaboración, y la actitud investigadora que redunde de beneficio a la sociedad.

4.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones para la Gestión en Liderazgo y Valores.

El Reglamento Interno del Colegio Alejo Lascano analiza el cumplimiento de leyes y normativas para mantener el prestigio del Colegio y buscar el perfeccionamiento del personal que labora en la Institución. (Cap.1 – Art. 9 – inc. b); el nuevo reglamento entró en vigencia en el mes de Mayo del 2012 reformando el anterior que no había tenido modificaciones hasta meses antes de nuestra investigación.

Su importancia se marca porque sostiene la necesidad de retornar las acciones y aptitudes positivas de los docentes para mantener el liderazgo que conduce y vivifica a la institución a través de nuevos líderes, también considera necesario el apoyo del liderazgo, la aplicación de soluciones cifradas en los propios valores institucionales y la revalorización del talento humano desde el plano bio-psicosocial que los fortalecerá en el cumplimiento de acciones positivas que lo hagan más útil al colectivo organizacional que será capaz de alcanzar la realización de todas las metas institucionales para el bien de la sociedad.

En el capítulo 1 del reglamento se declara que el Colegio Alejo Lascano es un centro educativo orientado a impartir la educación de nivel medio para lograr el desarrollo integral de los educandos y vigorizar la educación en beneficio del futuro del cantón y el país en general.

Entre sus fines está aprovechar en mejor forma los recursos humanos y la inversión educativa para que el estudiante preparado por la institución se constituya en un factor permanente de progreso.

Se señalan las responsabilidades, deberes y atribuciones de los miembros de la comunidad educativa de tal forma que existe un apoyo legal para regular las funciones de gestión en liderazgo y valores. Es un documento de gestión aprobado por el H. Consejo Ejecutivo del Colegio, que organiza y controla la marcha eficaz y eficiente de la institución.

A través de las disposiciones del Reglamento interno que tiene carácter obligatorio para todos los miembros del plantel y, el cumplimiento del mismo se apoya en el control y

aplicación de otros casos previstos en el reglamento General de la ley Orgánica de la Educación Intercultural.

4.1.2. La Estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

Misión:

El Colegio Nacional “Alejo Lascano” es formador de bachilleres en ciencias y técnicas, con personalidad crítica, reflexiva y participativa mediante la aplicación del modelo pedagógico constructivista, vinculando la teoría con la práctica, para formar una juventud creativa con capacidad lógica de pensamiento, con excelente preparación científica, líderes emprendedores y con sólidos valores morales y éticos.

Los elementos constitucionales de una organización son las personas, sus fines y sus medios puestos en común, y esto será igual para cualquier institución que ofrezca un servicio a la sociedad en este caso resaltaremos, de tipo: educativo y el análisis de la misión y visión del Colegio Nacional Alejo Lascano, dirigen la atención hacia la organización en su conjunto en cuanto a grupo humano y a la calidad ética que posee. (Fuente; Documentos de gestión de la Secretaría del Plantel)

Visión:

“El Colegio Nacional “Alejo Lascano” de la ciudad de Jipijapa es uno de los centros de educación media con la más alta calidad y excelencia de Manabí y del país, se sustenta en la práctica profesional de docentes capacitados, innovados e imbuidos en valores éticos y morales, liderando los procesos de formación de los alumnos, que demande el sistema educativo ecuatoriano, acorde a los avances científicos, pedagógicos y tecnológicos de la época. Con alumnos que alcanzan un alto rendimiento académico, totalmente inmersos en el proceso educativo propendiendo al desarrollo de una elevada autoestima y de sus capacidades creativas, siendo líderes honestos involucrados en la investigación científica, generando proyectos productivos contando con la participación efectiva de los padres de familia para el desarrollo de la comunidad”. (Fuente: Documentos de Gestión Secretaría del Plantel)

4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA

La importancia de una organización educativa, radica en el control de las acciones y en la determinación de los roles que sus miembros puedan asumir, el colegio Alejo Lascano tiene interés en su marcha organizada a través de la distribución del trabajo y de la jerarquía de funciones y esto está reflejado en el organigrama.

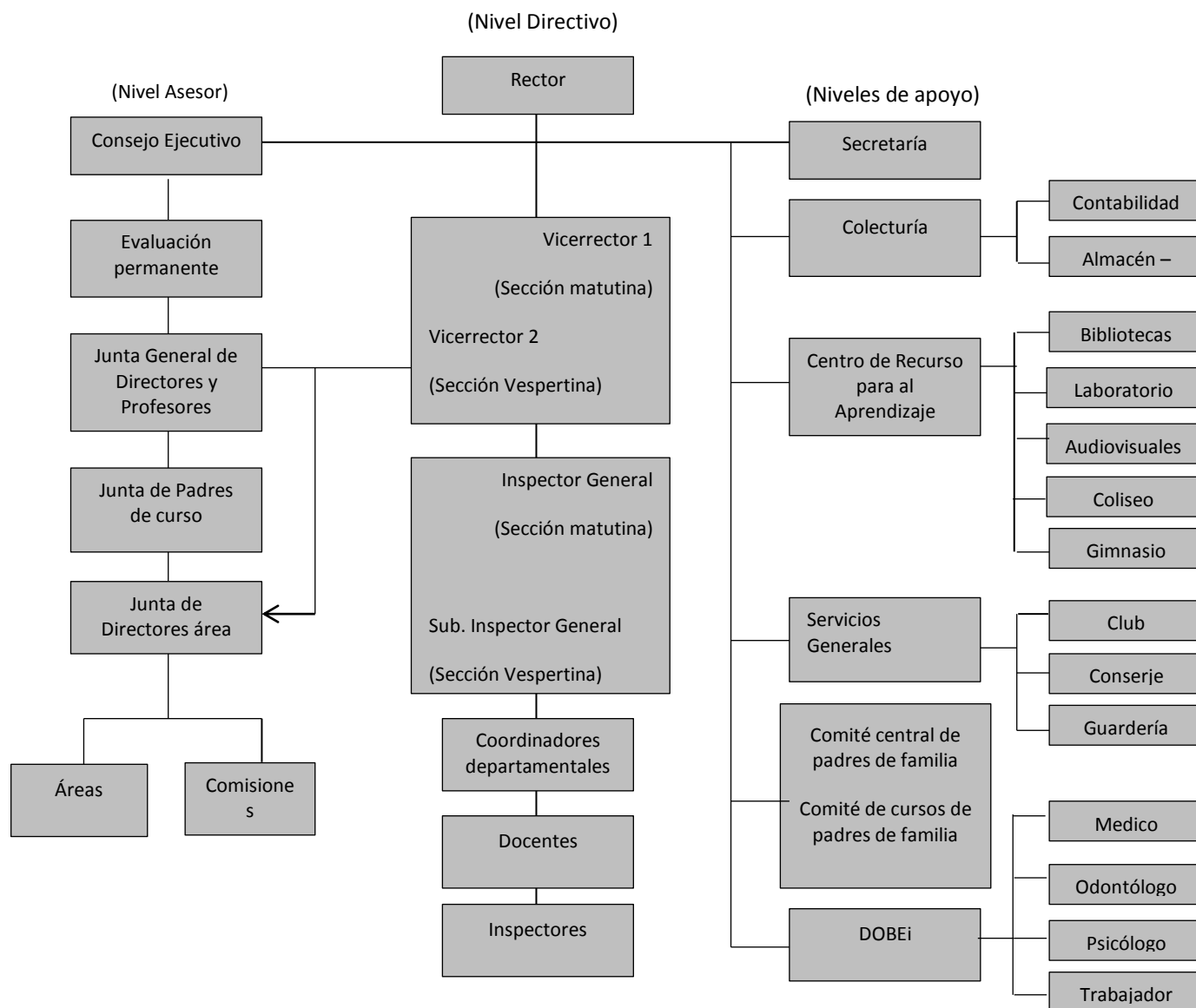
Para la coordinación y control se tiene en cuenta el nivel asesor, integrado en su orden por: Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de Profesores de Curso, Junta de Directores de Área, Junta de Profesores de Área.

El Nivel Directivo tiene su máxima representación jerárquica en el Rector y en su orden decreciente están, Vicerrectores, Inspector General, Coordinadores, Docentes e Inspectores.

El Nivel Auxiliar o de apoyo esta departamentalizado con relaciones de dependencia a los directivos, estos son: Secretaría, Colecturía, Centros de Recursos varios, Servicios Generales, Comités de Padres de familia y DOBEI.

Están establecidas cadenas de mando que aseguran el control y la marcha organizada de toda la institución, se muestra un nivel de orden y las investigaciones permiten sostener que existen autoridades dispuestas a ejercer sus elevadas funciones con honestidad y eficiencia y que se busca el desempeño cordial para con los miembros de toda la comunidad.

Organigrama Colegio Nacional Alejo Lascano



4.1.2.3 Funciones Por Áreas y Departamentos.

En una institución las actitudes de sus miembros hacia cualquier aspecto son producto de su experiencia interior y exterior, como de las circunstancias laborales, es por esto que si las personas perciben sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades y aspiraciones el clima de la organización será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

En el sentido del clima de organización, el diagnóstico del Colegio Nacional Alejo Lascan se deriva de las observaciones y experiencias adquiridas a través de la investigación. Desde su creación en 1944, no se había realizado un estudio formal en este aspecto durante sus 67 años de vida institucional, por eso el trabajo emprendido se considera positivo, y lleva la aceptación de las autoridades y directivos de la institución que conocen y firman un acta de compromiso donde se presentan los objetivos de la investigación y se concede la autorización para la aplicación de encuestas, entrevistas y, el acceso a archivos que establecen a cabalidad el diagnóstico situacional.

El Colegio por medio de las acciones desplegadas y coordinadas a través del departamento del Vice – Rectorado tiene acción en las áreas de estudio donde hay un clima de aparente confianza y la toma de decisiones esta descentralizada.

En el Colegio Alejo Lascano existen ocho áreas de estudio, cuya dirección la lleva un docente nominado como Director de Área y cuando esta es numerosa también hay un Vice-Director, en ellas los docentes están agrupados por especialidad de sus asignaturas: Físico – Matemáticas, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Lenguaje y Comunicación-Literatura, Lengua Extranjera, Cultura Física, Cultura estética, Computación.

En las áreas de estudio los docentes colaboran con la organización, con un decidido trabajo de equipo, que describe la percepción sobre las relaciones en el grupo, sean formales e informales, pero que determina su compromiso profesional, su competencia, y si es necesario resaltarlo, buscan el logro de objetivos planteados por la institución. El grado de asignación de tareas y actividades es desarrollado con creatividad y a veces como un desafío para todas las situaciones difíciles, en cuanto a la toma de decisiones, supuestos y ubicaciones jerárquicas, son acogidos porque tienen en cuenta el interior de la institución y el papel que juega cada uno de los responsables del proceso.

Cada área cumple las mismas funciones y únicamente se difieren las acciones de acuerdo a las asignaturas que le corresponden, la descripción generalizada en el párrafo anterior es similar en todas las áreas que se han señalado.

4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia Con Valores

En la institución no existe un Código de convivencia que guíe el análisis de este tema, sin embargo por las investigaciones realizadas puede hablarse del clima escolar en el colegio Alejo Lascano y se lo puede describir a través de la calidad de las relaciones interpersonales que existen entre los miembros de la comunidad educativa, esto es: maestros, estudiantes, autoridades, padres de familia; posibilita el desarrollo personal y profesional de sus miembros, contextualizado en los cambios de la sociedad postmoderna.

Todas las instituciones deben mantener cuidadosamente el clima escolar o institucional. para mejorar la comunicación entre todos sus miembros: directivos, docentes, estudiantes, vinculándose con las familias para recuperar la autoridad y lograr generar un ambiente propicio para la convivencia donde todos los miembros se sientan co-partícipes y de esa manera lograr el desarrollo integral.

Según Fox (1973), “El clima laboral de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracteriza la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de la escuela. Para los seres humanos el clima puede convertirse en un factor de desarrollo.”

En la opinión Fernández Díaz, (1994) el clima escolar, es el *“elemento que representa la personalidad de un centro en tanto que es original y específico de la institución, con un carácter relativamente estable en el tiempo”*.

Al analizar estas palabras con la realidad del presente trabajo de investigación, se deja claro que clima escolar o laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; influye en la satisfacción y por tanto en la

productividad, no cabe divorcio entre ninguno de los miembros que componen la comunidad educativa.

Está relacionado con el “saber hacer” de los directores, con los comportamientos de las personas; con su manera de trabajar y relacionarse, con la interacción con la institución y con la propia actividad de cada uno. Es importante considerar la alta dirección, su cultura y sus sistemas de gestión que proporcionan el terreno para un buen clima laboral y que forma parte de las políticas de personal y de los recursos humanos.

La mejora de ese ambiente se logra con el uso de técnicas precisas; además entre otros factores que influyen en él, están la formación de los estudiantes, la expectativa de promoción, la seguridad en el empleo de los docentes y empleados, los horarios, los servicios médicos, etc.

La investigación refleja que en el colegio Alejo Lascano existen factores que se han descuidado en este sentido del clima laboral, y esto influye en el desempeño docente, de aquí se desprende la falta de motivación detectada a nivel de los alumnos que reflejan dificultades en acatar órdenes, de los padres que no están participando activamente en el aprendizaje de sus hijos y que a veces revelan su preocupación más por el hecho de una nota o calificación que les permita que aprueben, antes que por el mismo aprendizaje que alcancen y de los propios docentes que se sienten desalentados y que a veces manifiestan su cansancio, sus decepciones y el deterioro de su ilusión en el desempeño de sus actividades.

Lo aseverado se confirmó a través de las encuestas y otros factores que han sido considerados para el análisis; son resultados que han merecido planteamientos de solución que se proponen como proyecto de mejora en el presente trabajo de investigación que se ha aplicado a la realidad del colegio Alejo Lascano.

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores

En lo referente a la educación tanto en ésta como en todas las instituciones educativas en el país se han realizado reformas que se aplican en todo el sistema manejado mediante la coordinación del Ministerio de Educación. A partir del año 2011 se

aumentaron las horas laborales de los docentes y con ello se amplió el tiempo dedicado a la atención estudiantil con actividades extracurriculares, en la institución se promovió la atención de los alumnos con dificultades en el proceso de enseñanza-aprendizaje ofreciendo así la oportunidad de manifestar y mejorar en ellos sus habilidades y competencias básicas.

En el colegio, la misión es formar bachilleres con personalidad crítica, reflexiva y participativa mediante la aplicación del modelo pedagógico constructivista, vinculando la teoría con la práctica, para formar una capacidad lógica de pensamiento, con excelente preparación científica, líderes emprendedores y con sólidos valores morales y éticos, para ello se toman las directrices de la Constitución a través de las leyes de educación y los instrumentos curriculares.

Luego con la selección de experiencias se da prioridad a las prácticas más adecuadas para el desarrollo evolutivo de los estudiantes, los docentes manejan métodos, técnicas y estrategias de enseñanza de acuerdo a los requerimientos de las asignaturas de su responsabilidad. Se utiliza el recurso de compartir experiencias con otros docentes del área o curso de acuerdo a las necesidades. Las formas de evaluación son sistemáticas, continuas y permanentes, dando la oportunidad de retroalimentar conocimientos de los estudiantes y de flexibilizar planes de acuerdo a necesidades.

El Diseño curricular empleado sigue la aplicación de la Reforma curricular vigente y se procuran actividades que permitan a los estudiantes su participación positiva y crítica y su interacción en cada proceso.

El Educar en valores es un acierto que hoy, ésta y muchas instituciones educativas más lo promueven desde la conformación de sus currículos como la práctica pedagógica que marca la calidad del clima laboral.

El Colegio Alejo Lascano orienta postteriormente la enseñanza a la investigación científica y técnica promocionando los valores y las disciplinas relativas a ellos con un enfoque multidisciplinario que toma en cuenta sobre todo los problemas que se revelan en la sociedad de hoy, todos los enfoques citados constituyen las líneas de acción

dirigidas a cumplir la función esencial: educar en un clima escolar, impregnado de valores.

Se puede cifrar esta opción, si la tendencia es transformar todos los órdenes de nuestra realidad global, pasando desde el plano jurídico, normativo, hasta el cultural, desde la estructura y el funcionamiento de ésta o de otras instituciones educativas sociales hasta las actitudes, conductas y relaciones personales de la vida cotidiana.

Teniendo en cuenta que la educación es la columna vertebral que organiza la institución y el sistema nervioso que mueve y orienta su accionar, la razón social de la misma es una educación cimentada en valores y basada en contenidos curriculares que sostengan la excelencia del clima laboral en la institución.

Se distinguen dos niveles de acción en esta dimensión, por una parte programas y acciones dirigidas a fortalecer o incrementar la capacidad teórica, técnica, política y operativa y, por otra parte la incidencia en la comunidad en la cual se la cumple, desde el apoyo de sus procesos.

4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Si nos referimos a ésta dimensión en el Colegio Alejo Lascano, se advierten lineamientos positivos que aportan cualidades en la organización como la descentralización, la discrecionalidad del operador, el achatamiento de la jerarquía, el trabajo en equipo y el control de los resultados como nuevas características de la organización.

Por tanto se está consciente de la importancia de los cambios y por eso se busca robustecer la “cultura organizacional” y la realidad social, impregnando el clima escolar en la práctica de valores, construyendo su dimensión organizativa, operacional sin descuidar los valores intrínsecos para la construcción de su realidad en respuesta a los desafíos y demandas planteadas por los destinatarios de sus actividades.

En los bosquejos de Reglamentos de la institución, aunque éstos no están oficialmente aplicados, si se puede señalar la importancia que se da a la enseñanza y a práctica de valores, es más, desde hace más de cinco años, la asignatura de valores forma parte

de la malla curricular del ciclo básico, existiendo conciencia de que los valores fundamentalmente se han constituido en el eje transversal de la educación esto asegura que pueda mantenerse el servicio educativo consciente brindado a la sociedad, con calidad y calidez.

Según Swieringe y Wierdsme (1995), la organización es el resultado de una combinación de reglas saberes y principios, y en ellas se formula, lo que se debe hacer y está permitido, lo que se sabe y se entiende, y lo que se es o se desea ser; Al referirnos a la dimensión organizativa operacional y de valores en el Colegio Alejo Lascano, la situación es especial para cada caso, encontramos que en la organización los docentes experimentan dificultades e incluso resistencias para “apropiarse” de la gestión de su propia instituciones sin identificar sus reglas, sus saberes ni sus metas.

Esto ocurre porque se suele imitar modelos de Gestión ligados indefectiblemente a su carácter público, enmarcado en un concepto de Estado, centralista y jerárquico que fue asignado a la educación siempre, cuando la educación era vista como un instrumento fundamental para la promoción, la integración social y la afirmación de la identidad nacional; a partir del reconocimiento a la realidad expuesta, se unieron esfuerzos de mejoramiento de los modelos de organización y de gestión.

Según el paradigma positivista donde se ubica la teoría del aprendizaje organizacional de Senge (1999), se presenta un concepto que describe a las organizaciones inteligentes como sinónimos de organizaciones que aprenden, y dice al respecto: *“podemos construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva, queda en libertad, donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.”*

4.1.2.7. Dimensión Administrativa Financiera y Valores

El análisis de la aplicación de esta dimensión en el Colegio Nacional “Alejo Lascano” es que la característica de colegio nacional la encasilla en un modelo centralizador de la Administración Educativa, que tiene sus raíces en la propia estructura del sistema

político y económico actual. La administración pública –de la cual nuestra institución es un actor- está formada por una serie de leyes y principios económicos que responden, giran y se polarizan en el ámbito de lo que al sistema de poder le conviene.

Toda actividad humana implica y exige la acción planificadora, administrativa y básicamente la disposición de los recursos (acción financiera) y su instrumentación, es competencia específica del ámbito administrativo que debe darse en el marco de toda planificación, esta actividad se inicia en la definición de las políticas de la institución y concluye en la evaluación de los resultados.

Comparada, según criterio personal, a formas que se arrastran en la política ecuatoriana desde hace muchos años, donde existimos y nos movemos en reglamentos que responden a preparación, tecnologías y restricciones de carácter económico, limitando su acción a la preparación del recurso humano a niveles exigidos por los procesos de producción y muchas veces dejando de lado aspectos esenciales e invulnerables del ser humano como valor supremo.

Como dice Herrera, E. (2009) *“Se busca únicamente, desarrollar destrezas puramente conductuales motivadas en estímulos propios del paradigma desarrollista, con claras evidencias de deshumanización”*.

Lamentablemente la centralización administrativa se polariza en ejercer dominio y control hegemónico de todo el proceso educativo en un sistema piramidal, cuya fuente de autoridad está en las altas esferas del poder político de decisiones.

Se puede asegurar que las autoridades del plantel actúan con un criterio donde predominan la ética y la moral, existe entonces la práctica personal de valores, pero lamentablemente poco o nada pueden ellos hacer para cambiar los renglones de un sistema imperante; en la estructura social el hombre encuentra oportunidades para su realización integral y el logro de sus propósitos, pero tiene aún todas esas limitaciones del sistema que obstaculizan, limitan y condicionan su gestión.

Por tanto, la Dimensión Administrativa y financiera enfocada desde los valores, tiene aún muchas limitantes, la tarea de los directivos de la institución cumple a cabalidad – hasta donde puede su planificación que denota su arbitraje, organización, uso de

recursos de todo orden-; el desarrollo eficiente de todo proceso y sus labores se orientan con criterios de optimización y eficiencia. La auténtica planificación, prioriza que el recurso que merece la mayor atención por parte de todos los miembros que son responsables de la misma, es el humano. La institución cumple sus condiciones permitidas y espera el cambio radical de los sistemas limitantes. Es necesario que se profundice en esta dimensión todas las gestiones tendientes a fortalecer la práctica de valores.

4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores

La institución extiende su dimensión comunitaria precisamente desde la promoción de los valores humanos; en este sentido sigue influyendo el sistema político y social de nuestro país, tratado desde las leyes y reglamentos de educación, se protege a la comunidad definiendo políticas que responden a la realidad socio-cultural para dar paso a la incursión de las diferentes etnias a gozar de su participación con muchas posibilidades para todos.

El Ecuador es un país pluricultural de muchas facetas socio-económicas y hoy en día es innegable que existe una apertura socio-cultural con proyección al futuro en los valores de justicia, fraternidad e igualdad. La inclusión de los elementos culturales en todas las áreas de actividad permite a la institución, seguir el camino de su capacidad creativa de modo que se da la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y en la práctica de su accionar.

El personal directivo, docente, administrativo y de servicio del Colegio Alejo Lascano, es responsable de la comunidad de aprendizaje y hasta donde puede hacerlo atiende cabalmente las necesidades de todos sus estudiantes, tiene ante sí, la oportunidad de ser exitoso, los agentes educativos se integran positivamente respondiendo a las necesidades de la sociedad, incluyendo e integrando las capacidades especiales y atendiendo a los retos que se presentan en dicha inclusión.

Es altamente positivo poder expresar que es posible detectar una organización que busca la educación integral a través de su accionar comprometido en la reconstrucción

de la sociedad intentando cambiar los esquemas que trazan una educación atada al pasado.

En la institución se establece también el Gobierno escolar y desde éste se participa una educación democrática, participativa y democrática,, permitiendo la difusión y el ejercicio de derechos y desarrollando los valores culturales, éticos y humanos como la solidaridad, la honradez, la justicia y con ello se fortalecen las bases de una nueva sociedad.

El principal valor que se encuentra en esta comunidad educativa es la dimensión del valor humano encarnada en sus conocimientos, su cultura y su propia vida. Los docentes están guiando a la niñez y a la juventud con una proyección coherente entre su preparación profesional, sus saberes, valores, actitudes y comportamientos poniendo las bases de una conciencia colectiva, libre, con dirección social desde la comprensión de la solidaridad a la comunidad toda.

La vinculación con la comunidad tiene su inicio en las prácticas educativas y formativas de cada día en el colegio, pues trasciende a las familias, debemos tener en cuenta que se trata de una institución que sirve a más de 2000 familias y con ellas llega a un alto porcentaje de la población.

El trabajo con los Padres y representantes se cumple a través de las reuniones frecuentes, las ferias de valores, los actos culturales; las acciones éticas y los programas sociales y deportivos que se brindan, tienen precisamente una esencia formadora y responsable de cara a la sociedad.

Las dependencias e infraestructura que posee el colegio también están a disposición de la comunidad, así puede asegurarse que todos los miembros de la organización son agentes vinculantes con la sociedad a través de acciones culturales, deportivas, tecnológicas y científicas donde asumen un alto grado de responsabilidad en la práctica de las relaciones positivas que fomentan el conocimiento y la práctica de valores.

4.1.3. Análisis FODA.

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

El estudio de las realidades observadas en el Colegio Alejo Lascano nos permite resaltar las fortalezas y debilidades que han podido ser detectadas y que sirven de guía para nuestro análisis. Consideradas en orden de importancia registraremos las siguientes:

FORTALEZAS

-Reconocimiento a la excelencia educativa que se brinda a la comunidad.

El Cantón Jipijapa cuenta con escuelas y colegios fiscales y particulares así como también de universidades y centros educativos que aportan al desarrollo científico y cultural en la zona sur de la provincia de Manabí para beneficio de las generaciones actuales y futuras.

El colegio Alejo Lascano está bien situado geográficamente y actualmente su credibilidad por el servicio educativo que brinda a la comunidad desde 1944 le otorga un reconocimiento como el primer centro educativo de la zona, situación que atrae a miles de estudiantes que aspiran a la matrícula de cada nuevo año lectivo.

-Personal docente con títulos académicos acordes con la especialidad.

Como se ha podido confirmar a través de las investigaciones recogidas, tabuladas y analizadas en este trabajo, el personal docente y administrativo del plantel tiene una preparación académica y profesional acorde a sus necesidades educativas. (tabla no. 3) , el 60.42% de docentes son licenciados en Ciencias de la educación y esto se suma a 15.28% de profesores de 2º. Enseñanza y de 13% de profesionales en otras ramas. Así mismo es importante decir que el 9.03% se ha preparado para su desempeño con títulos de 4º.. Nivel, esto es Maestrías y Doctorados, y apenas 8.33% del personal son bachilleres pero cuentan con muy buena experiencia en el campo de la educación.

-Distribución orgánica funcional.

La organización del plantel es la adecuada, está técnicamente distribuida como consta en el organigrama revisado y considerado en esta investigación. Las funciones se han distribuido y el rendimiento de cada una de ellas es óptimo. Se ha realizado una evaluación interna que revela el cumplimiento laboral de todos los miembros de la comunidad y de su buen desempeño de funciones encomendadas.

-Existen integración entre docentes y directivos, no hay desacuerdos entre ellos.

Las encuestas realizadas a los docentes del colegio Alejo Lascano, revelan declaraciones positivas respecto a que no existe resistencia entre compañeros y que nunca se dan desacuerdos realmente importantes, los miembros de la institución se sienten integrados a la escuela y entre compañeros.

-Laboratorios de computación, ciencias naturales, químicas, matemáticas y físicas.

El colegio tiene excelentes laboratorios que son resguardados por las diferentes áreas de estudio de su competencia. Se ha planteado la atención y adquisición de materiales fungibles de control no presupuestados pero que se consideran de gran importancia para la realización de las prácticas educativas. Estos laboratorios se han conseguido por gestiones de las autoridades, en diferentes periodos, realizadas como autogestión ante organizaciones no gubernamentales, a los ministerios respectivos y gobiernos seccionales.

-Infraestructura física amplia y funcional.

El colegio dispone de una amplia y bien edificada infraestructura física que permite brindar comodidad a los estudiantes y comunidad educativa. Sus construcciones funcionales en muy buen estado han sido proyectadas y están conservadas muy bien para las necesidades de espacio de la población albergada, además posee amplio escenario, aulas, canchas, coliseos y espacios verdes ocupando un área importante de una manzana con proyección a extensión de nuevos terrenos adquiridos para ampliación de sus límites.

DEBILIDADES

-Falta de liderazgo entre los miembros de la institución.

En la tabla 21, las declaraciones revelan que para el 80% solamente a veces *los docentes demuestran estar comprometidos con gestiones de liderazgo del colegio*, y las observaciones y experiencias directas en la investigación marcan que uno de los problemas que está afectando al colegio es la falta de liderazgo entre sus miembros, a partir de esto se ramifican nuevas dificultades porque, siendo condición especial para el éxito institucional, el liderazgo, está ausente en alto grado, faltando una característica de vital importancia para la conducción de toda institución, se pone en evidencia la necesidad de proponer la aplicación de roles de directivos- líderes que a través de sus acciones enfoquen una planificación que busque la solución del problema.

Los docentes, también al ser encuestados para la declaración de que: *admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas*, consideran el 60% como a veces y el 30% aseguran que nunca lo perciben, porcentajes tendientes a señalar más debilidad que fortaleza razón por la que puede reforzarse la visión del problema de falta de liderazgo.

-Falta de aplicación y aprobación de instrumentos de gestión que aseguren la convivencia y control institucional.

La Institución necesita aprobar de manera urgente ciertos documentos de gestión que habiendo sido elaborados no tienen firmeza legal ya que no han sido puestos en vigencia. Existen documentos elaborados que esperan únicamente la revisión final y la determinación de sus directivos para ser aplicados en favor de la organización y el buen vivir de la organización.

-Poca participación de padres de familia en el proceso educativo.

Uno de los grandes problemas de orden familiar impide la participación de la comunidad de Padres de familia en altos porcentajes. Es importante resaltar que las migraciones tiene un papel importante en esta debilidad. Muchos alumnos están entregados para su custodia a sus abuelos o tíos porque por falta de trabajo en el país, sus padres emigraron hacia Venezuela, España, Italia, EEUU y otros países. Esta desintegración

familiar deja a los estudiantes muchas veces sin opciones para mantener la verdadera relación de padres de familia e institución, sus representantes en muchos casos no cumplen con esta vinculación porque no le dan la debida importancia.

-Falta de acciones de los departamentos didácticos para organizar y desarrollar la programación de las asignaturas y formular propuestas de enseñanza.

La falta de control por parte de los departamentos didácticos ha sido el factor determinante de los casos de desorden o desinformación de nuevas competencias académicas. Muchos estudiantes han perdido la oportunidad de un aprendizaje más positivo porque no cuentan con el control necesario y porque los mismos docentes no están sujetos a una programación de asignaturas.

-Los procesos de enseñanza requieren innovación y cambio

Se hace necesario reforzar los procesos de enseñanza, innovar y cambiar técnicas, adquirir equipos especiales para poder incorporarse a las tecnologías nuevas y hacer que los estudiantes puedan acceder a las TIC, s que hacen su mundo inmediato. Se requiere por ejemplo de forma urgente aulas virtuales y equipos que permitan hacer de cada escenario de clases el ideal que se requiere en este momento social. La adquisición de computadores no basta ni es suficiente aun para que las aulas y sus docentes estén integrados a las tecnologías. Es necesario tener en cuenta que se nota un desconocimiento de tecnologías actuales en un 80% de los docentes por lo que es conveniente la aplicación de cursos de perfeccionamiento en nuevas tecnologías. Este sería el único modo de superar la necesaria aplicación de métodos y técnicas tradicionales, que únicamente salen de acción una vez que sean totalmente reemplazadas, si se cuenta con los requerimientos del mundo actual.

-Falta de proyectos de capacitación dirigidos a docentes y directivos.

Este requerimiento no ha sido superado. En la investigación (Tabla No. 18) se revela que es necesario que se dé la reingeniería de procesos que el colegio necesita para alcanzar sus objetivos. Los docentes y directivos que en su mayoría son profesionales en educación, deben participar de proyectos de capacitación que potencialicen su talento y su acción en el campo educativo con más eficacia y eficiencia.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

La investigación dejó al descubierto que existen oportunidades y amenazas que deben analizadas y que su consideración es muy importante para el desarrollo de la institución, se detallan situaciones que nos toca aplicar para aprovechar o evitar y que deben ser de conocimiento general entre los miembros de la comunidad educativa.

OPORTUNIDADES

- Apertura para capacitación de docentes y administrativos en Universidades locales y nacionales.
- Apoyo de los gobiernos seccionales: Municipio, Prefectura
- Colaboración de hospitales, clínicas y dispensarios públicos para atención de emergencias de los miembros de la comunidad educativa.
- Participación en organización de los concursos intercolegiales, en orden científico, cultural, deportivo, educativo.
- Facilidad de ingreso al mundo laboral de nuestros bachilleres egresados
- Apoyo de organismo de desarrollo JRH
- Convenios y asesorías con ONGS y OGS

AMENAZAS

- Asignaciones presupuestarias deficientes por parte del Estado.
- Problemas socio-económicos (emigración, falta de empleo y desestabilización familiar: divorcios, familias incompletas, etc.)
- Pérdida de valores entre las familias y la sociedad.
- Presencia de pandillas en barrios circundantes.
- Influencia negativa de los medios de comunicación al emitir programas sin censura que perturban la mente de los niños y jóvenes.

La matriz FODA que describe su importancia y utilidad en el proceso de la investigación realizada, genera una propuesta para el cambio positivo dentro del sistema educativo del colegio Alejo Lascano, pues nos ha mostrado aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en ésta realidad.

Kant cita que: “*el objeto de la educación es desarrollar en cada individuo toda la perfección de que es susceptible*” es decir el desarrollo armónico de todas las capacidades humanas.

Nuestra sociedad exige una educación acorde con los procesos de cambio y por ello, es necesario conocer los aportes que nos brinda todo estudio sobre educación, ya que el ser humano se desenvuelve en un mundo interactuante que permite asumir los retos y lograr las transformaciones para alcanzar con éxitos los objetivos.

Se abre la oportunidad de socializar al ser humano y ubicar al docente y al alumno-alumna como seres sociales cuyas interacciones permiten el procesamiento y transformación del conocimiento.

Cada parte tiene una función particular que contribuye a cumplir y a mantener la armonía y la supervivencia del organismo social con las categorías de rol, función, consenso, orden y equilibrio como base para el desarrollo social. Estas partes son interdependientes es decir que cada una necesita de las demás. De la teoría del cambio social, tomamos lo que dijo Wright, M. C. “*Sin conflicto social no hay cambio social y sin cambio social la sociedad no existiera*”. La educación lleva al ser humano a estados o niveles distintos en cuanto a la situación cultural y por ende en cuanto a su calidad social y a su escala de valores.

Reconocemos que el cambio que promueve la educación tiene su acento primordial en la individualidad personal, pero sus efectos decisivos se registran en toda la comunidad. El colegio es por definición una actividad altamente social, un proceso en virtud de intercambio personal, de información y actividades, bajo formas sociales establecidas históricamente con condiciones específicas de tiempo y lugar.

Buscamos una sociedad que termine con el racismo, con las diferencias entre ricos y pobres, es decir, que no fomentemos más la superestructura, sino más bien el desarrollo de la autoestima con participación y cooperación en el aula, porque creando un clima que inspire confianza y no temor, dando protagonismo al alumno, oportunidad de expresarse formaremos un ser humano participativo, crítico, reflexivo y propositivo.

4.1.3.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Reconocimiento a la excelencia educativa que se brinda a la comunidad.	Falta de liderazgo entre los miembros de la institución.
Personal docente con títulos académicos acorde con la especialidad.	Falta de aprobación de algunos instrumentos de gestión que aseguran la convivencia y control institucional.
Distribución orgánica funcional.	Poca participación de padres de familia en el proceso educativo
Integración entre docentes y directivos	Falta de acciones de los departamentos didácticos para organizar y desarrollar la programación de las asignaturas y propuestas de enseñanza
No hay desacuerdos entre el personal	Procesos de enseñanza que requieren innovación y cambio.
Laboratorios de computación, ciencias naturales, químicas, matemáticas y físicas.	Falta de proyectos de capacitación dirigido a docentes y directivos.
Infraestructura física amplia y funcional.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de capacitación de docentes y administrativos en Universidades	Asignaciones presupuestarias deficientes por parte del Estado.
Apoyo de los gobiernos seccionales: Municipio, Prefectura	Problemas socio-económicos (emigración, falta de empleo y desestabilización familiar: divorcios, familias incompletas, etc.)
Colaboración del hospitales, clínicas y dispensarios públicos para atención de emergencias a los miembros de instituciones de educación	Pérdida de valores
Participación en organización de los concursos intercolegiales científicos, culturales, deportivos, sociales y educativos.	Presencia de pandillas en barrios circundantes.
Facilidad de ingreso al mundo laboral de nuestros bachilleres egresados	Influencia negativa de los medios de comunicación al emitir programas sin censura que perturban la mente de los niños y jóvenes.
Apoyo de organismo de desarrollo JRH	
Convenios y asesorías con ONGS y OGS	

Fuente: Investigación Directa Colegio Alejo Lascano

Elaborado por: Lcda. Nora Vera Zevallos

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1. De la encuesta a los Directivos.

El Colegio Alejo Lascano es un establecimiento de nivel medio reglamentado por el Ministerio de Educación en su condición de institución fiscal, con financiamiento total del Estado y regido por las Leyes y Reglamentos que establecen con mucha precisión cuáles son las autoridades de los planteles educativos.

Son autoridades el Rector, el Vicerrector, y el Inspector General, en esta Institución según lo solicitado por el diseño el proyecto de investigación para la tesis previa a la obtención del grado de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, se ha determinado en la población objetivo. Se solicitó investigar: 1 Rector, 1 Vicerrector y 4 Jefes de área.

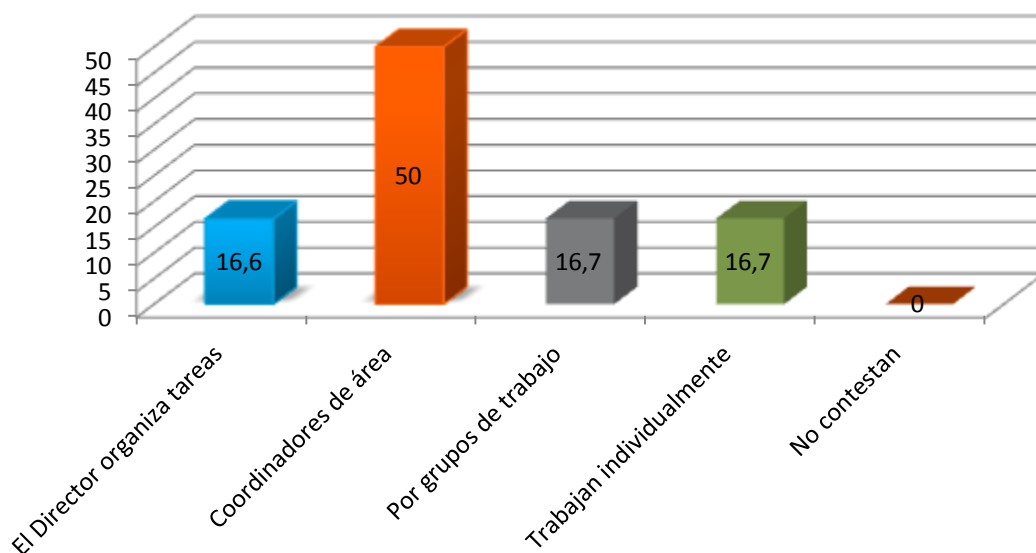
TABLA No. 6

Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16.6
b. Coordinadores de área	3	50.0
c. Por grupos de trabajo	1	16.7
d. Trabajan individualmente	1	16.7
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Los Directivos del Colegio en un 50% creen que la mejor forma de organización de equipos de trabajo en el Centro Educativo es el de los coordinadores de área, existen las áreas determinadas por las asignaturas y en ellas se agrupan a los docentes de acuerdo a la distribución de trabajo.

En el colegio se tiene muy en cuenta el trabajo que es guiado desde cada área tiene resultados satisfactorios y que la relación armónica entre los docentes es positiva para la consecución de los fines y objetivos planteados en la institución.

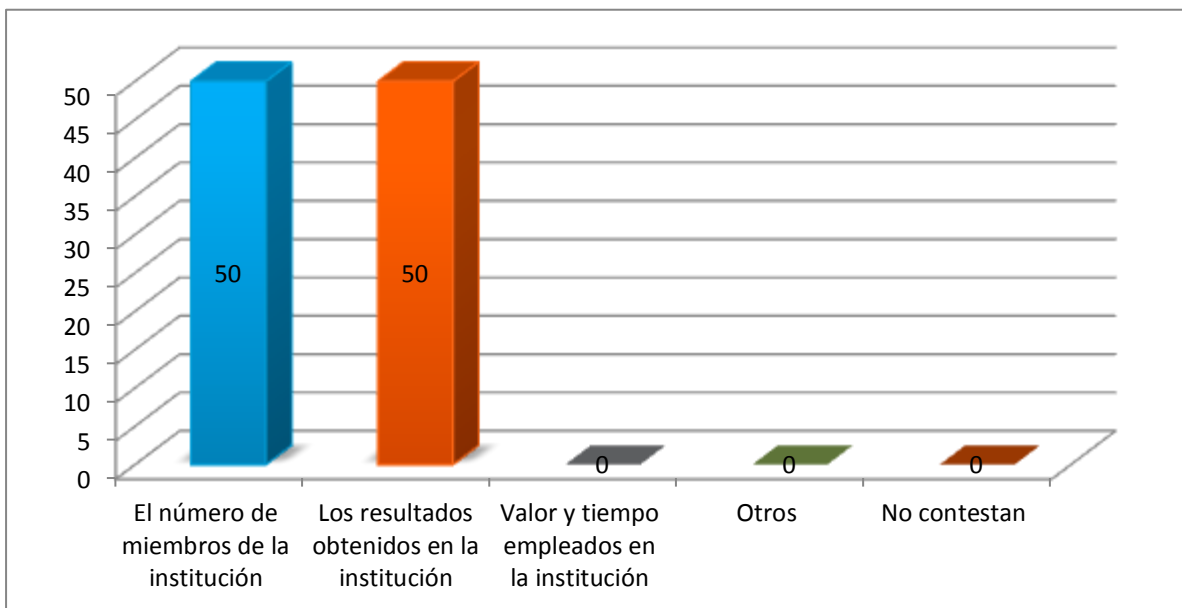
TABLA No. 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50.0
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50.0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



La administración directiva que ha sido entrevistada, considera en un 50% que el tamaño de la organización se mide por el número de los miembros de la institución.

El Colegio tiene una gran población institucional, actualmente trabaja con 3 secciones: matutina, vespertina y nocturna; el número de estudiantes asciende aproximadamente a 2.500 distribuidos en ellas.

El 50% restante cree que se mide por los “resultados obtenidos en la institución” si se toma en cuenta que es uno de los centros de educación media con más alta calidad y excelencia educativa para la zona sur de Manabí. Formadora de bachilleres en Ciencias y Técnicas con personalidad crítica, reflexiva y participativa según lo percibe la comunidad.

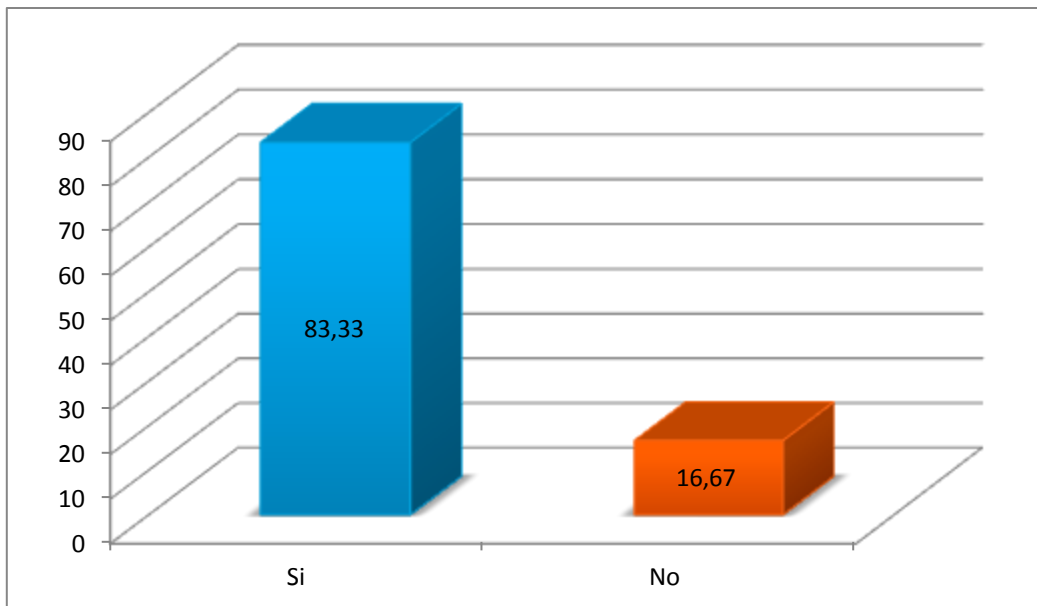
TABLA No. 8

Las Tareas de los miembros de la Institución se encuentran escritas en un Manual de Normas, Reglas y Procedimientos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	83.33
b. No	1	16.67
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Las tareas de los miembros de la institución se cumplen con absoluta responsabilidad. Es bien sabido que el funcionamiento en toda la institución debe regirse en normas y reglamentos para conseguir los objetivos propuestos y seguir su política de trabajo.

En el colegio se ha investigado este aspecto y el 83.33% de los encuestados afirman que las actividades se realizan tomando en cuenta el Reglamento Interno, y otras leyes o normativas oficiales que estén en vigencia; actualmente se sule así la falta del Manual de Normas, Reglas y Procedimientos y de algunos instrumentos de gestión no aplicados y/o no diseñados aún en la institución

Para mantener el prestigio del Colegio y buscar el perfeccionamiento del personal que labora en la Institución, la asignación de tareas, está ordenada en el organigrama institucional según las necesidades institucionales.

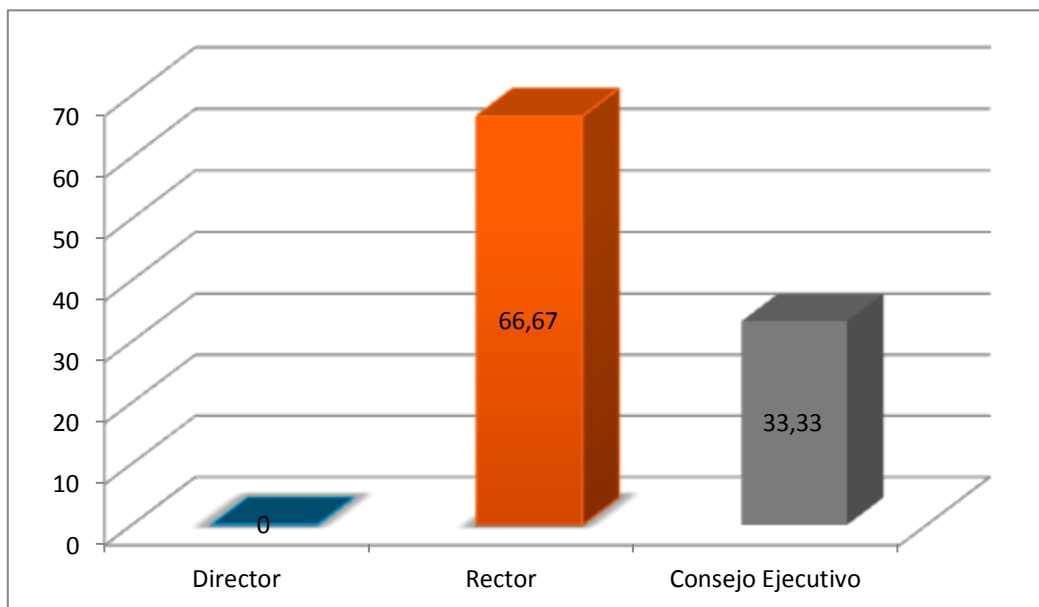
TABLA No. 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	4	66.67
c. Consejo Ejecutivo	2	33.33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



A las autoridades y personal de apoyo corresponde la observación de los principios de respeto, responsabilidad, honestidad integridad y justicia.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa éste, con quienes comparte su posición, normas y valores; lo que se señala como “la autoridad moral”.

En la Institución el 66.67% de directivos creen que ésta debe ejercerla el Rector por ser una autoridad oficial, con privilegio de mando a quien le corresponde la asignación de las tareas a los demás miembros de la Institución.

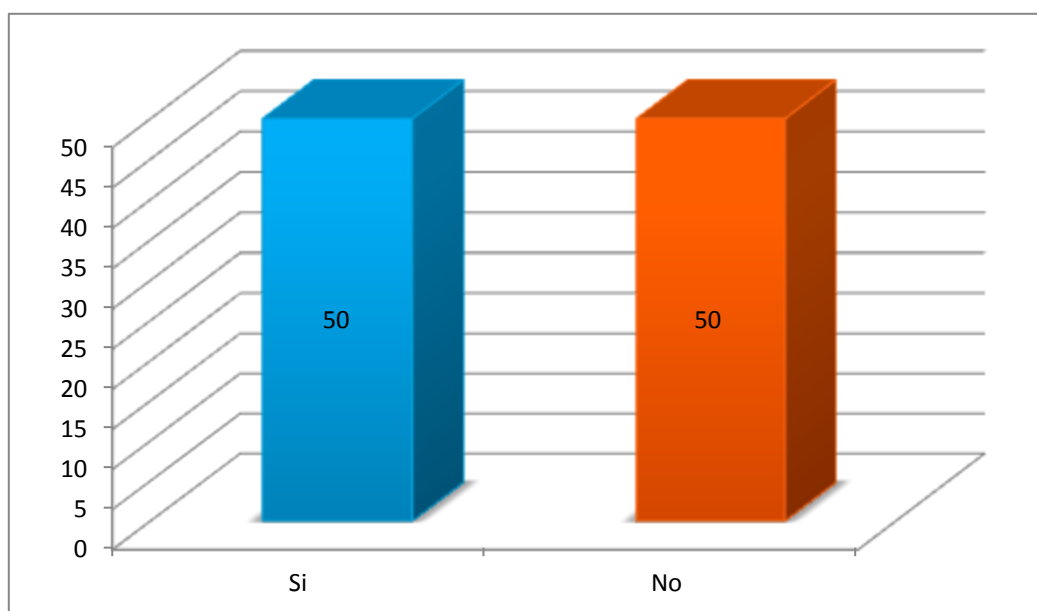
TABLA No. 10

Delegación de la Toma de Decisiones para resolver conflictos y promover soluciones dadas al grupo de colaboradores

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	3	50.0
b. No	3	50.0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Existe un punto de equilibrio que proporcionalmente ha sido escogido para dar respuesta a esta declaración. El 50% piensa que Sí, y el 50% cree que no existe una verdadera delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones dadas al grupo.

Los grupos con frecuencia deben encargarse de identificar y definir un problema y diagnosticar cuáles son sus causas, en esta forma los miembros se convierten en una extensión del Gerente Educativo, pero, es lamentable que en la institución no se logre una mayor delegación de los grupos para la toma de decisiones, porque de mejorar este aspecto, se conseguirían mejores logros institucionales.

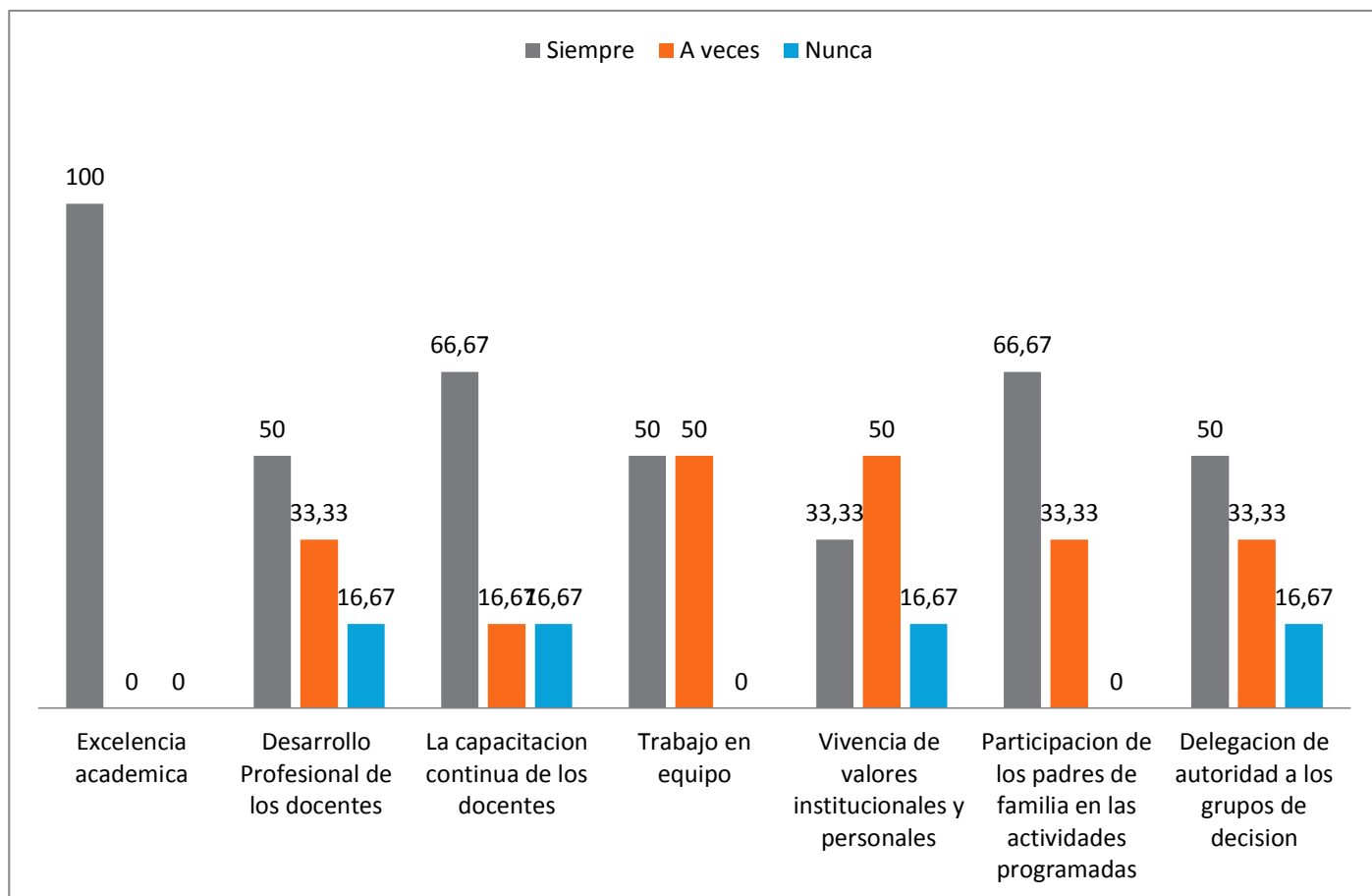
TABLA No. 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Excelencia académica.	6	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b)	Desarrollo profesional de los docentes.	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%
c)	La capacitación continua de los docentes.	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%
d)	Trabajo en equipo.	3	50,00%	3	50,00%	0	0,00%
e)	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	33,33%	3	50,00%	1	16,67%
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



La administración de la Institución Educativa está consciente en que desde el Colegio se promueve la excelencia educativa, elegida por el 100% de los directivos entrevistados.

Como uno de sus aciertos, se da prioridad a la participación de los padres de familia en las actividades programadas, considerando que se debe permitir que la Comunidad Educativa logre integrarse participativamente en las actividades que organiza la Institución como lo aseguran en 66.67%.

Igual porcentaje de encuestados da importancia a la capacitación continua de los docentes.

Se recomienda: observar la regla Máximax de la Toma de Decisiones para obtener más altos niveles de éxito, se debe escoger la alternativa que brinde la oportunidad de obtener el máximo rendimiento de cada utilidad esperada.

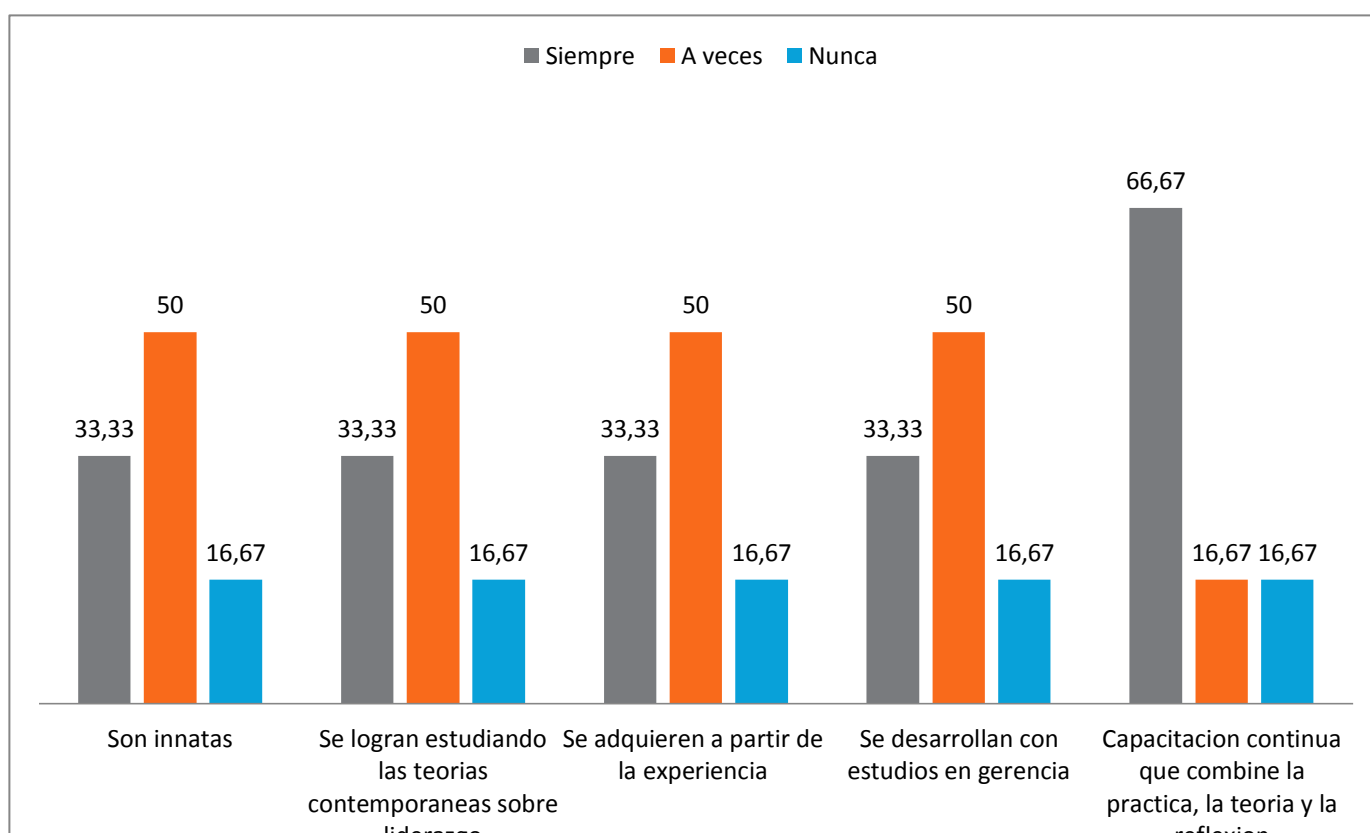
TABLA No. 12

Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Son innatas.	2	33,33%	3	50,00%	1	16,67%
b)	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	33,33%	3	50,00%	1	16,67%
c)	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	33,33%	3	50,00%	1	16,67%
d)	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33,33%	3	50,00%	1	16,67%
e)	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Los entrevistados piensan que las más importantes son: “La capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión”, escogidas por el 66.67%.

El líder educativo debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones, es decir, debe tener el carisma que requiere la dirección o rectorado de una institución.

El cuadro revela los porcentajes que indican el orden de importancia que los directivos dan a dichas habilidades.

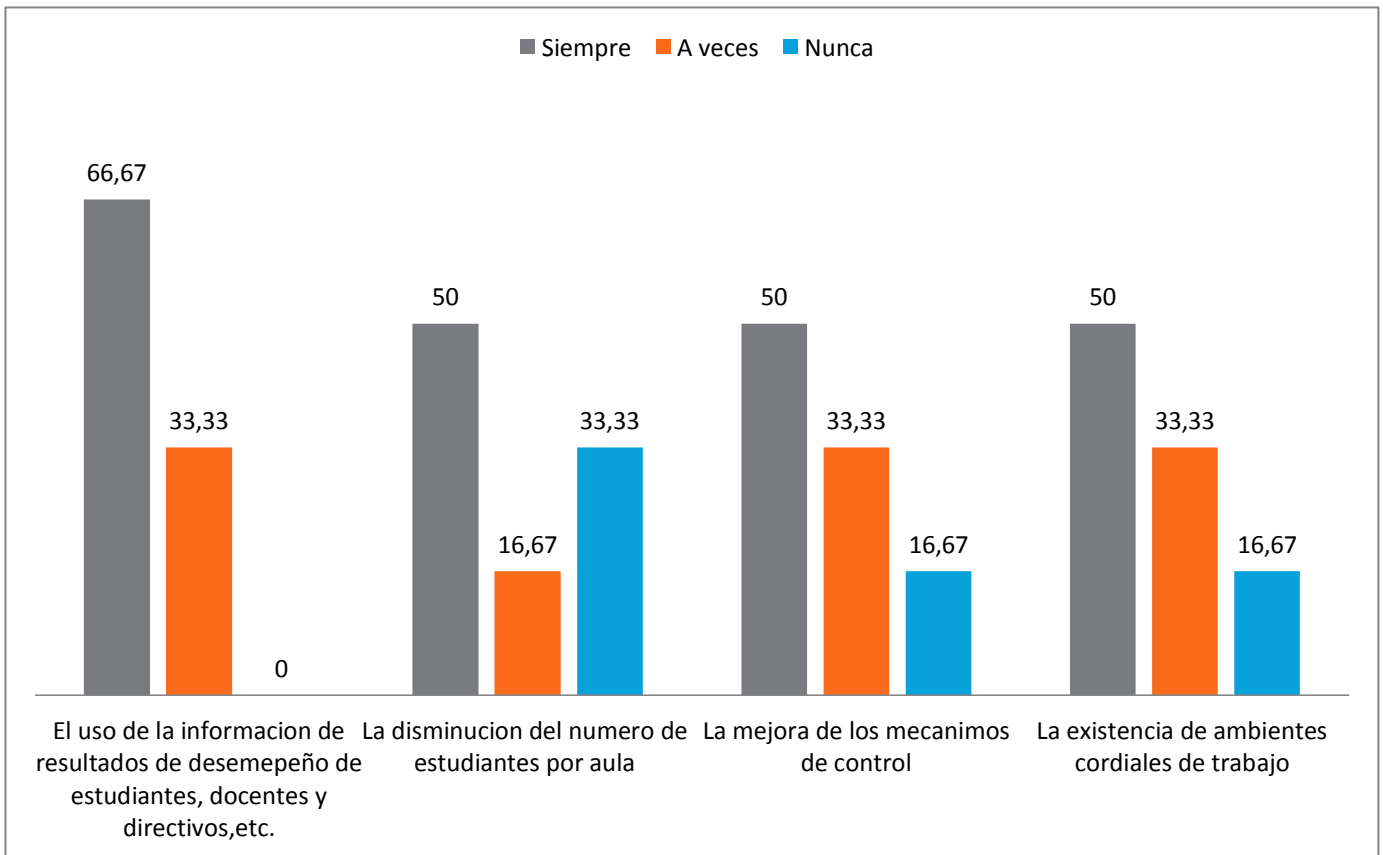
TABLA No. 13

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	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
b)	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50,00%	1	16,67%	2	33,33%
c)	La mejora de los mecanismos de control.	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%
d)	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Se ha escogido la promoción de “el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar” en un 66.67% siempre y 33.33% a veces.

Debe promoverse entonces que el desarrollo de personal se dará mediante cursos y seminarios de entrenamiento y actualización en las técnicas y procedimientos indispensables para que realicen bien su trabajo.

Se tiene clara conciencia de la importancia de hacer correctivos la enseñanza en el Colegio mediante la disminución del número de estudiantes por aula, mejorando los mecanismos de control y vigilando la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Estos han sido seleccionados “siempre” con 50%. Todos estos aspectos deben ser debidamente tratados y vigilados para su cumplimiento si se busca calidad y excelencia educativas.

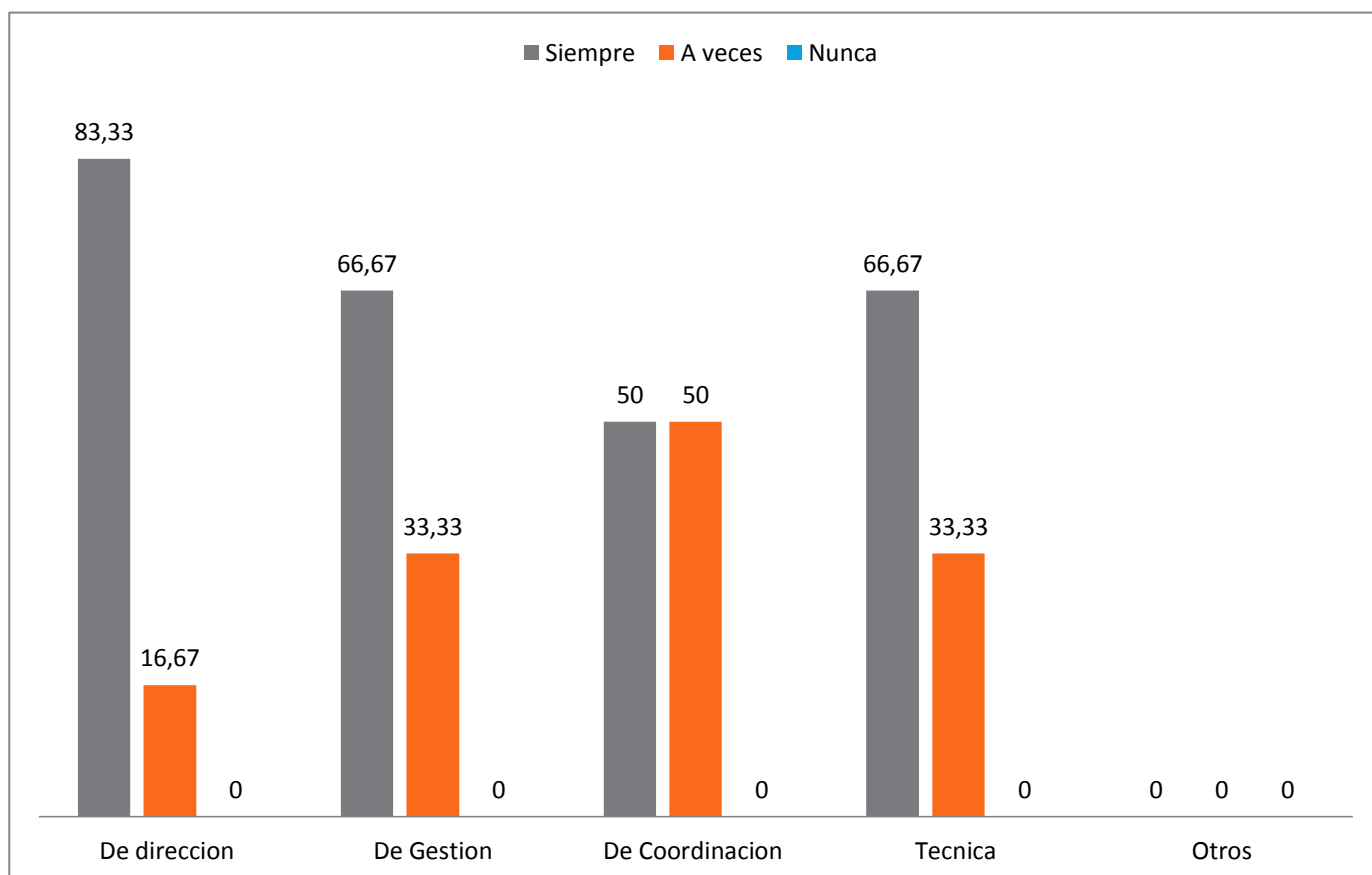
TABLA No. 14

Organismos que integran la Institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	De Dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	83,33%	1	16,67%	0	0,00%
b)	De Gestión (Secretario, Subdirector, Comisión Económica, etc.)	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
c)	De Coordinación (Jefe de estudios, Coordinador, etc.)	3	50,00%	3	50,00%	0	0,00%
d)	Técnica (Departamentos, Equipo Docente, etc.)	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
e)	Otros (¿Cuáles?)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Los organismos que integran la Institución están promovidos de una manera acertada, debiendo mejorarse la competitividad de organismos de gestión y técnica, Departamentos, Equipos docentes, etc.

Como está señalado en el marco conceptual, la gestión es ese conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar proyectos, por lo que implícitamente lleva la importancia que la gestión tiene como tal.

Todos los porcentajes descritos en la tabla, se inclinan a confirmar que es una institución donde sus organismos referentes hacen notoria su competencia y, es obvio que para elevar la integración de éstos, se implicaría la gestión del talento humano que integre a todos los miembros de la institución y que se vean competencias específicas útiles para su desarrollo.

La gestión de la movilización de recursos para alcanzar todos los objetivos institucionales, implica planeación de acciones, distribución de tareas y responsabilidades; dirigir, coordinar, evaluar procesos y desarrollar un sistema conformado por todos los elementos de la organización educativa.

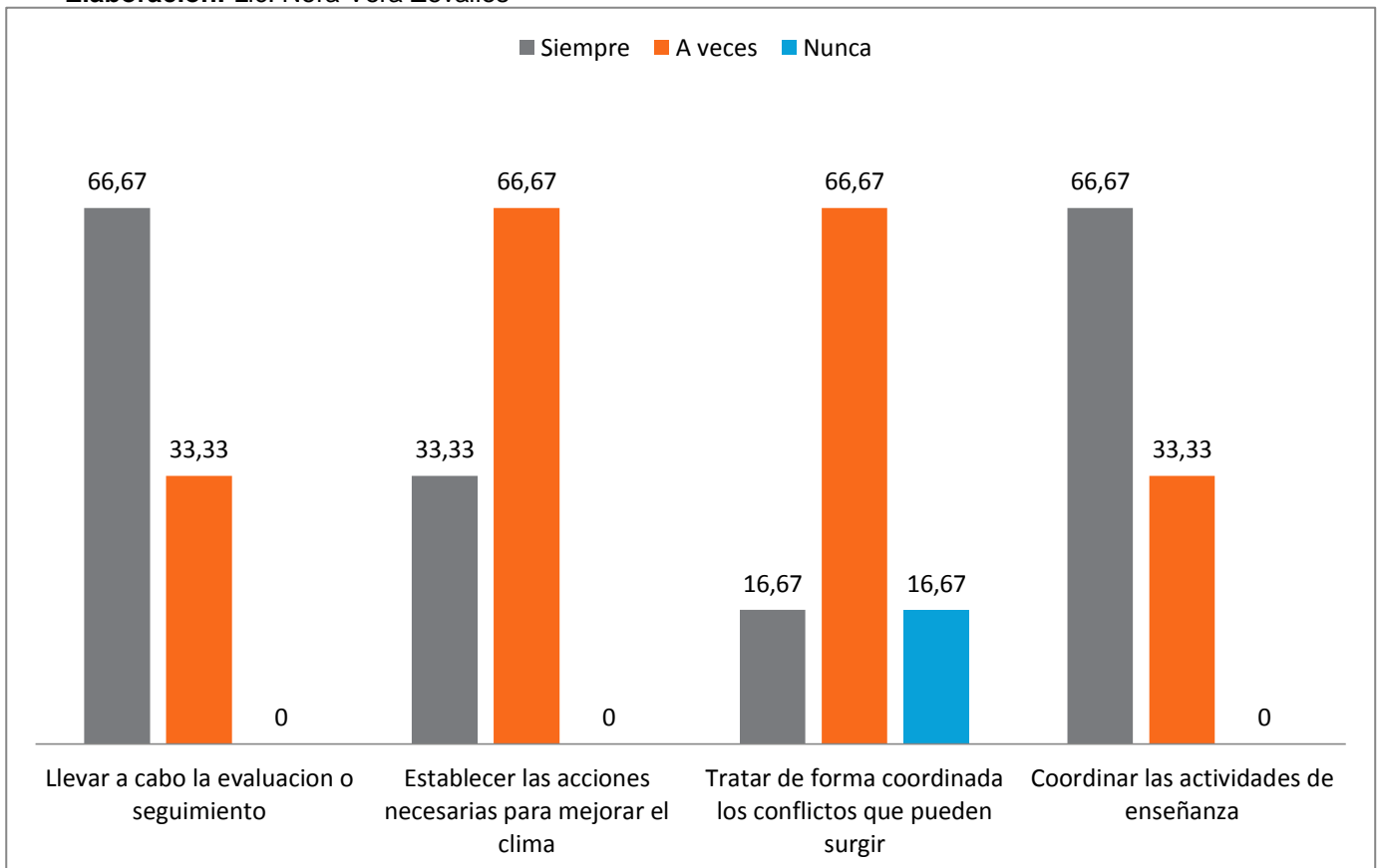
TABLA No. 15

Actividades Del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta De Profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%
b)	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33,33%	4	66,67%	0	0,00%
c)	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	16,67%	4	66,67%	1	16,67%
e)	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66,67%	2	33,33%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Las actividades que la Institución señala a través de sus directivos como de mayor aceptación por ser promovidas en mayores porcentajes son: “llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos”: siempre 66.67%; y a veces 33.33% y en igualdad de condiciones “coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos”.

Es importante que se lleguen a considerar con el total de exigencia que su propio valor le imponen y porque son vitales en el éxito del control gerencial. Hay acciones que según el reflujo porcentual de la encuesta aplicada, no se pueden descuidar porque están reflejando una falencia - se pretende transformar el proceso educativo existente por uno nuevo para una nueva sociedad. Es una utopía, pero por ser utopía hay que perseguirla.

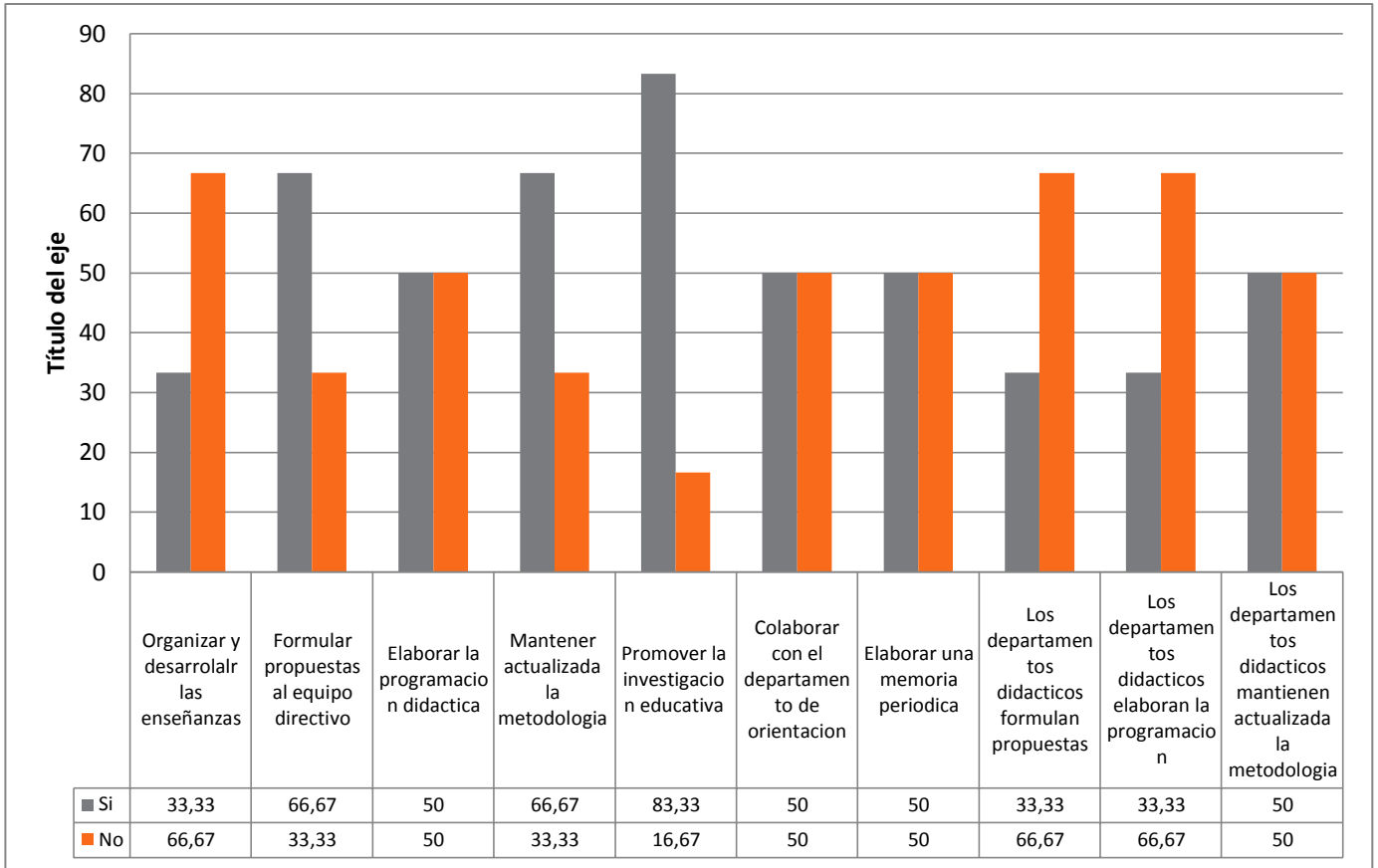
TABLA No. 16

Los Departamentos Didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a)	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	33,33%	4	66,67%
b)	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66,67%	2	33,33%
c)	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	50,00%	3	50,00%
d)	Mantener actualizada la metodología.	4	66,67%	2	33,33%
e)	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83,33%	1	16,67%
f)	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	50,00%	3	50,00%
g)	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50,00%	3	50,00%
h)	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	33,33%	4	66,67%
i)	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	33,33%	4	66,67%
j)	Los departamentos didácticos, mantienen actualizada la metodología.	3	50,00%	3	50,00%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



En cuanto a las acciones que los Departamentos didácticos deben cumplir para el éxito de la organización, los resultados de la encuesta, tabulados en esta tabla, muestran índices alarmantes de acciones que no se están cumpliendo y que merecen más atención. Hoy más que nunca se necesita que todas las acciones y todos los miembros de los diferentes departamentos de una institución educativa, se apoyen y se fusionen de manera radical.

Los profesores y los investigadores luego de un estudio reflexivo y crítico, serio y meditado de normas profesionales, del entorno global, deben interpretar las falencias y los vacíos que aún esperan ser transformados en experiencia positiva, es decir, deben considerar aquello para el trazo de sus plazos y programas.

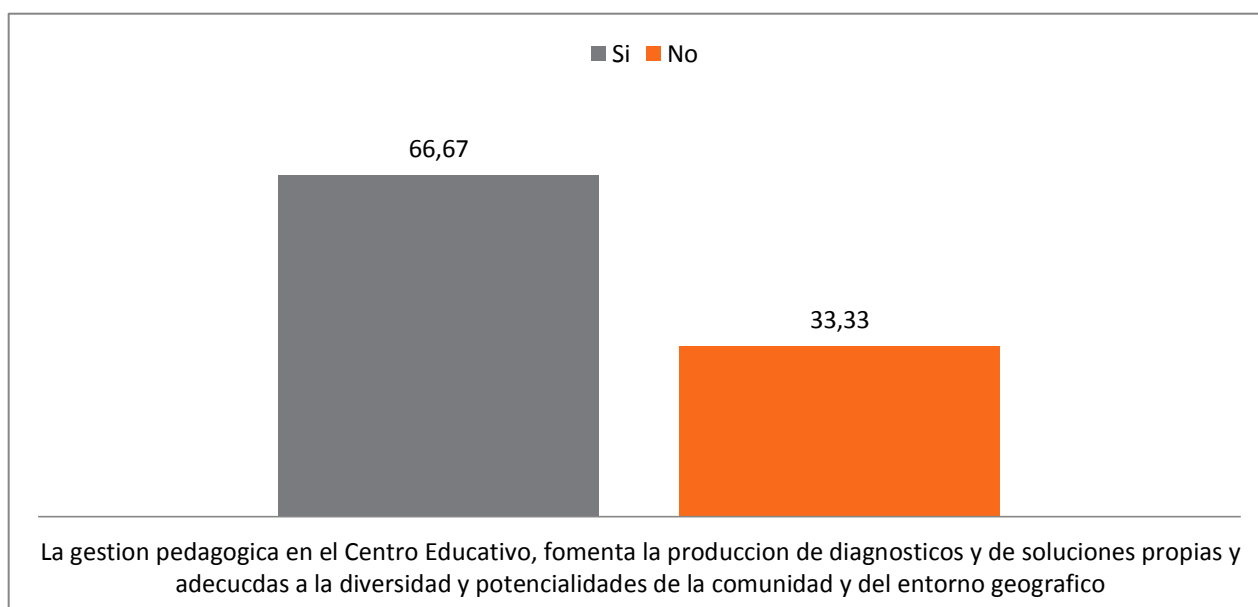
TABLA No. 17

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	66,67%	2	33,33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Los problemas que se detectan a través de la investigación, dejan más claro el panorama que muestra una gestión pedagógica que existe en el cumplimiento de sus acciones como el fomento de la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno afirmativo para el 66.57% de encuestados, pero debe mejorarse, cumpliendo las estrategias propuestas. El POA resalta la innovación pedagógica y plantea programas de acción que apuntan hacia buenos resultados, pero que requieren el apoyo de todos sus miembros.

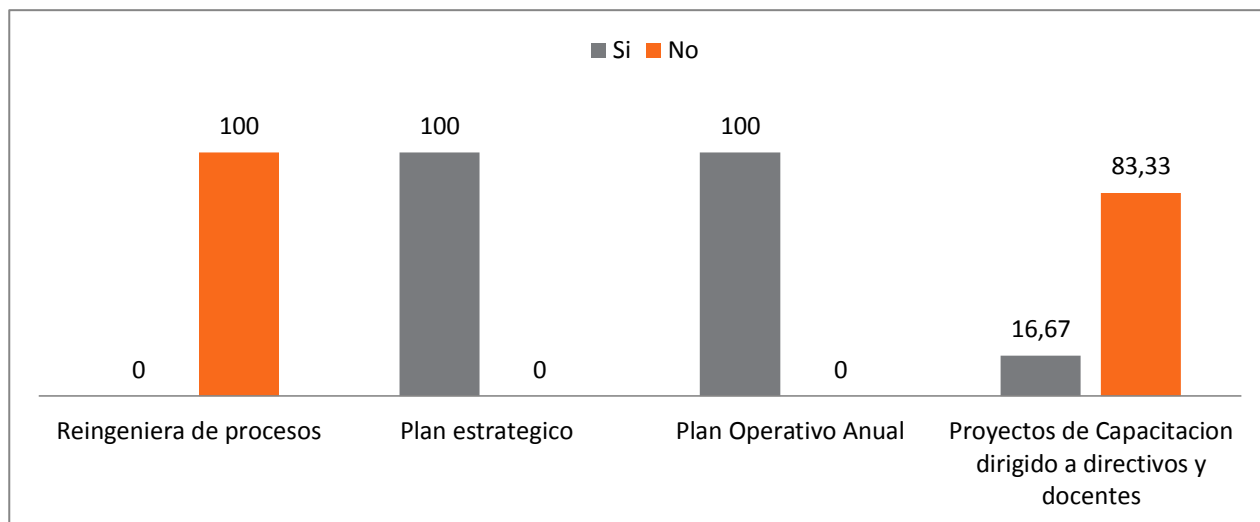
TABLA No. 18

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a)	Reingeniería de procesos.	0	0,00%	6	100,00%
b)	Plan Estratégico.	6	100,00%	0	0,00%
c)	Plan Operativo Anual	6	100,00%	0	0,00%
d)	Proyectos de Capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	16,67%	5	83,33%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



Los encuestados revelan, que hay falta del material necesario para Planificación educativa o que se les da escasa importancia en la institución, cuando declaran y reconocen el Plan Estratégico y el Plan operativo Anual aplicado el 100% de las veces y resaltan la ausencia de la Reingeniería de procesos con el 100% y de los Proyectos de Capacitación dirigidos a directivos y docentes en el 83.33%.de los casos.

Los instrumentos de Gestión Educativa proporcionan datos para conocer la marcha de una institución y entender dónde se generan resultados positivos o negativos para la marcha exitosa de una organización.

La encuesta revela la necesidad de la aplicación de una reingeniería de procesos ya que el 100% de encuestados aseguran no tenerla y, se evidencia también la falta de Proyectos de Capacitación dirigida a directivos y docentes.

Parte de esta estructura de documentos de Gestión, no existente en la Institución, deben ser elaborados para alcanzar la excelencia de la Institución y de su proceso educativo.

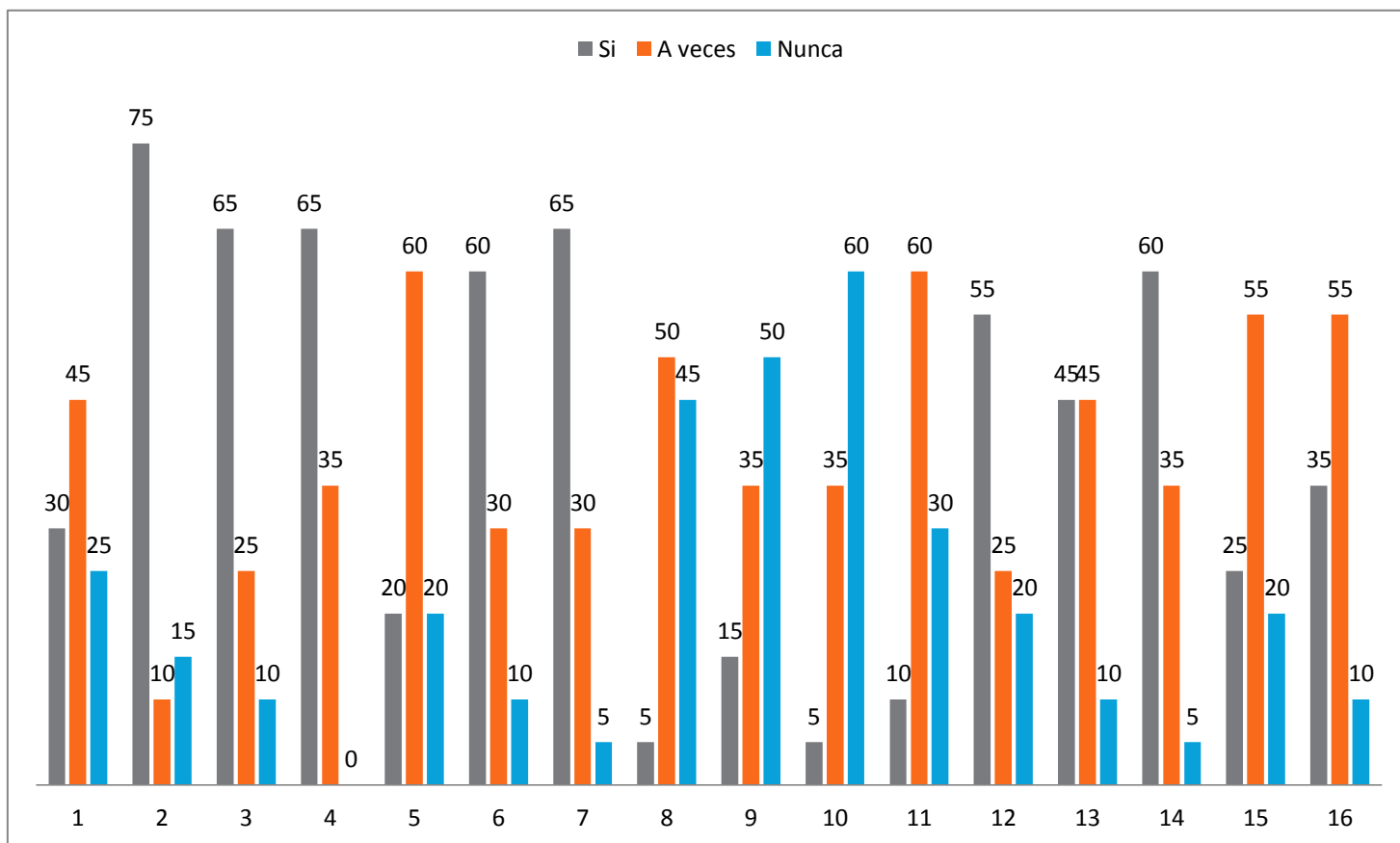
4.2.2 De la encuesta a Docentes

TABLA No. 19.

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.	6	30,00%	9	45,00%	5	25,00%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	75,00%	2	10,00%	3	15,00%
3	La gerencia 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.	13	65,00%	5	25,00%	2	10,00%
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.	13	65,00%	7	35,00%	0	0,00%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20,00%	12	60,00%	4	20,00%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60,00%	6	30,00%	2	10,00%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	65,00%	6	30,00%	1	5,00%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5,00%	10	50,00%	9	45,00%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15,00%	7	35,00%	10	50,00%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5,00%	7	35,00%	12	60,00%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educacionales.	2	10,00%	12	60,00%	6	30,00%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	11	55,00%	5	25,00%	4	20,00%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	45,00%	9	45,00%	2	10,00%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	12	60,00%	7	35,00%	1	5,00%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25,00%	11	55,00%	4	20,00%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35,00%	11	55,00%	2	10,00%

Fuente: Encuesta directa a Docentes.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



En la tabla 19 se analizan los porcentajes que se registra a continuación, y se revelan actitudes de lo que los docentes reciben en su institución, para ello es necesario objetivizar que sí queremos hablar de educación de excelencia el Director o Rector no puede separarse de su condición de maestro, situación que debe estar implícita en el cargo que le toque desempeñar.

Por lo tanto, como acción pedagógica significa el acto por el cual el docente o director muestra algo a sus escolares, implica además aprendizaje, el director debe tener claro que el valor de su trabajo está en el perfeccionamiento de los otros; como servidor público debe saber entender las actitudes, gestos, rasgos físicos y emocionales tanto de sus compañeros de trabajo como de los educandos con mayor razón el que dirige y

tiene que ser un formador de almas y dejar “huellas de valor” en los seres que le toque dirigir.

La pedagogía contemporánea en su significado existencial, la define como el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas; y ya desde la filosofía clásica se la atendía como “*dar la máxima belleza y excelencia posibles a los cuerpos y las almas*” (Chavarría Olarte, Marcela).

El análisis refleja las declaraciones de los docentes que fueron entrevistados en el Colegio Nacional “Alejo Lascano”. Ellos consideran en un 45% que a veces “El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y un 30% lo cree así siempre”

Esto revela la forma en que están organizados los grupos de trabajo en la institución, estas actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes reflejan los trámites que se perciban en los líderes y esto conduce a valorar la importancia que debe tener una gestión de desempeño, que es una de las grandes preocupaciones que llevan a los responsables de gerenciar el talento humano dentro de la institución y, por tanto de su inquietud por conocer los avances y las contribuciones de cada uno de los miembros y las urgencias de intervenir en esos procesos de mejoramiento continuo pese a la existencia de órdenes que a veces resultan inadecuadas y obsoletas.

Conceptúan y aceptan que en la institución, se percibe **a veces** estas actitudes y habilidades en la gestión. Un significativo 25% **nunca** ha tenido esta percepción sobre la presencia y actuaciones de sus líderes educativos.

Graffe, G. J., en la Revista de Pedagogía 2002, Gestión Educativa para la Transformación de las Escuelas, Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela, sostiene *que es prioridad que se esté atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país, “solidario, ético, participativo”, por tanto es de mucha importancia recordar que se debe reorientar en los docentes líderes, su continua lucha para el fortalecimiento de sus propios proyectos educativos, por la búsqueda de la autonomía institucional y en el marco de políticas públicas que enriquezcan los procesos pedagógicos, que les de bases firmes para entender los alcances de su rol de líder y*

que por tanto, lo acerquen al fin de responder a todas las necesidades institucionales, locales y comunitarias.

Uno de los aspectos más importantes del líder pedagógico es su capacidad para generar cambios en su interaccionar de cada día con su grupo de alumnos/as, con los padres y madres de familia, con sus compañeros de trabajo, los directivos de la institución y los miembros de la comunidad.

En la declaración de que *“El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización”*, los encuestados en un 75% consideran que siempre, esto puede tomarse como un índice positivo que es reconocido a nivel general; esto es, una visión del Liderazgo transformacional que ellos tienen, pues hay valoración por el individuo, teniendo en cuenta las características citadas en el marco conceptual al que me remito al hacer este análisis, están señalando un estado de liderazgo carismático, visionario y transformativo, más flexible e inclusiones, comunitario y democrático.

Están aflorando los mismos rasgos descritos, ese esfuerzo por reconocer y potenciar a los miembros de la institución, orientado a transformar actitudes y sentimientos.

La ocasión es propicia para detectar líderes que se sitúan en nuevos enfoques de la educación y que dejan entrever una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la institución.

Un porcentaje de 10% consideraron que esto les ocurre a veces y un 15% expresa que nunca.

La alta incidencia de los docentes que afirmaron que siempre sucede así, hace pensar positivamente en que la participación consciente o inconsciente revela que existe calidad de liderazgo que puede tenerse en cuenta como una fortaleza del talento humano propio.

“La Gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante”. Esto, en un porcentaje de 65% se asegura

que siempre se da en nuestra institución, pero un 25% de docentes considera que esto es a veces y un 10% cree aún que nunca se promueve a este nivel.

La organización educativa debe conservar sus ideales y sus principios éticos de actuación institucional, esto no le agotará sino que al contrario, hará saborear en cada docente los principios de justicia, profesionalidad y excelencia. La gerencia educativa debe procurar avanzar hasta lograr que siempre se trabaje en función de mejora y exaltarlo su comportamiento al bien común, su reto es enfrentar a la sociedad con todos sus cambios, poniendo como escudo su filosofía, sus valores, sus sistemas y sus metas, por alcanzar la excelencia con eficiencia y eficacia.

Analizando que *“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”*. Los docentes dicen que siempre es así en un 65%; que a veces 35%, reconociendo que es una realidad institucional siempre presente.

Siendo así se puede colegir que los directivos y docentes sí están asumiendo su rol, que son participativos y que existe además un buen nivel de participación colectiva

El 60% de los docentes encuestados consideró que a veces *“hay resistencia y escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza”*, esta consideración la confirma un 20% que siempre ha tenido esta experiencia y es negada por el 20% restante que nunca ha tenido esta resistencia.

En ésta una buena causa para que las instituciones educativas, en especial la nuestra, materia de investigación, emprendan un nuevo reto, el de integración de los padres de familia para que sean ellos, como beneficiarios directos que son de esta educación compartida en sus hijos los que se motiven a vivir de cerca el proceso enseñanza aprendizaje, colaborando con el control integral, retomando apoyos tecnológicos y científicos que puedan hacer el marco ideal que sustente la educación de sus hijos. Es un reto por tanto que nuestra investigación recomiende asumir para mejorar la participación ansiada de los padres y representantes de los estudiantes del plantel.

El “*trabajo en equipo para formar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje*” es considerado positivo siempre para un 60% de los encuestados, está fortalecido por el 30% de docentes que lo escogen en la opción a veces y descartado por cualquier razón personal por el 10% restante.

En el trabajo docente se supone una combinación renovadora de componentes: profesión – vocación y politización, éstas se articulan en la medida y las posibilidades que se les permite en la sociedad actual, pero debe estar acompañada por las capacidades que tiene el docente para seleccionar problemas en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Es entonces cuando se hacen necesarias las cualidades especiales que unan a la dimensión técnica y racional, su vocación y los elementos de tipo afectivo. Es ya todo un compromiso ético y moral que conlleva el respeto, el cuidado, la protección, la responsabilidad y todos esos valores propios que son inherentes al docente.

Comprendida así la tarea docente es una actividad política que vela por la construcción de una sociedad más libre, más justa y más “humana” de esa sociedad con la que el hombre se hace valor desde los valores.

La encuesta permitió conocer en qué porcentajes: *en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante*, y estos resultados abren nuestro análisis del tema: 65% de docentes consideran que siempre, 30% piensan que solo a veces y un 5% niega sin mayor fuerza este criterio.

Nos referimos en primer lugar a uno de los objetivos de la institución: El Colegio Alejo Lascano es una institución de enseñanza de nivel medio que entre sus objetivos tiene el servicio educativo desde una plataforma de lealtad y sentido de la solidaridad social y rescatando los rasgos de su cultura e identidad conforme a su realidad histórica. Para la realización de sus objetivos se inspira en los valores humanos en las personas y en sus relaciones y en su misión también ha adoptado entre sus objetivos: “desarrollar en los alumnos la capacidad de análisis y discriminación, la educación en valores éticos, el sentido de responsabilidad, la dedicación generosa y vocación de servicio – sembrar valores en los estudiantes para que estos contribuyan al desarrollo integral.

Y en cuanto a los principios y valores institucionales, a toda la comunidad educativa que integra el Colegio Nacional Alejo Lascano le corresponde la misión de preservar, fomentar y difundir los principios y valores en que la institución apoya la educación que brinda a sus estudiantes comprometiéndose a brindar calidad en la educación con responsabilidad ante la sociedad.

Resistencia en los compañeros y-o el rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza: el 50% de docente declaran que a veces han encontrado dicha resistencia, pero el 45% dice no haber encontrado nunca este problema un 5% cree tener resistencia para el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza.

El Colegio Alejo Lascano tiene estructurado un Plan Estratégico cuyo planteamiento permite asegurar el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza puesto que es un imperativo de la institución realizar las actividades planificadamente y en esta planificación (PEI) se aseguran acciones eficaces, se define la visión de lo que se aspira a futuro, se hace un análisis de la propia realidad y se trazan las estrategias necesarias para asegurar las metas utilizando los recursos con más eficacia.

El 50% del grupo de docentes encuestados declararon “*Sentirse integrados en la institución y entre los compañeros*”. El 35% a veces no se siente integrado y un 15% nunca se siente integrado a su institución.

Definitivamente esta declaración pone de manifiesto un doble sentido de pertenencia a la institución para el porcentaje del 15% que nunca se han sentido integrados.

Algunos docentes pierden la fe y se venden, otros exigen cambios en el sistema, sin esperanzas, otros esperan su jubilación, otros esperan la compra de renuncias. La transformación del sistema educativo ha traído cosas positivas y negativas. Se ha producido un cambio radical en la aplicación de los horarios, en la distribución de la carga horaria, están inconformes con una permanencia inútil deambulando en un patio durante horas sin tener ni un lugar para trabajar durante las actividades extra-curriculares. Se cambió el trabajo, se produjo el abandono total a su familia porque algunos salen desde las primeras horas de la mañana y regresan cansados en las noches, su carga horaria de 20 horas se incrementó a 30 horas, las esperanzas de sueldos dignos solo fue para quienes ingresaron en los últimos años, se perdió la

dignidad y el deseo de estar allí compartiendo sus ilusiones y conocimientos. Ahora están dispuestos a expresar su rencor y desilusión, no están conformes con los directivos, algunos emprendieron una marcha veloz a la jubilación, nuevos contratos, menos amigos, desaliento y desilusión.

Al momento de la investigación se pueden detectar problemas como los anotados y en esta descripción recogida puede clasificarse una actuación estudiada y los factores que han contribuido a producirlos.

Es necesario reiniciar un proceso de integración, en este caso se considera una etapa de la dirección que se debe allegar de los recursos para poner en marcha planes que logren una mayor atención a las necesidades del factor humano que es el activo más importante de la institución, porque lograr recobrar el interés de los miembros de la organización hacia su propio desarrollo del trabajo e incluso de la correcta actuación y satisfacción de necesidades básicas se logrará una mejor integración de la miembros de la institución.

A los directivos les corresponderá una correcta toma de decisiones que le guíe hacia una adecuada selección de alternativas que logre la reincorporación y adaptación de los docentes a su nueva situación generada por el sistema educativo los efectos que se conseguirán luego de una acertada decisión incidirán positivamente a mejorar este aspecto analizado.

Es bajo el nivel de *desacuerdo continuo en las relaciones con el sector del centro educativo*, pues el 60% declara no haber tenido problemas de esta naturaleza, el 35% dice haberlos tenido a veces y el 5% los tiene siempre.

En el análisis del apartado anterior se identifica un problema general que de hecho es la causa continua de reacciones diversas que encuentran como “piedra de choque” a los directivos de una institución.

Considero que fiada en la investigación, la adaptación de los miembros de la institución y la solución de problemas generados en su fragilidad humana puede mejorar a través de los Seminarios, de la atención a las necesidades prioritarias y a la toma de

conciencia de la transformación que atraviese un sistema político y social que se proyecta en nuestra realidad educativa.

Los encuestados en el 60% declararon que a veces *admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas*, el 10% declaran admirarlo siempre. Existe 30% que contestaron nunca.

Son las prácticas continuas, es el tino de cada líder lo que hará que se destaquen nuevos líderes que tomen conciencia de la unidad, de que todas las tareas son importantes y que cada uno es un elemento indispensable en el logro exitoso de las metas institucionales. El liderazgo debe mantenerse y cuidarse para que no caiga en el desgaste, como se ha explicado en líneas anteriores la institución cuenta con un alto número de docentes que no comparten como será obvio, las mismas ideas, pensamientos y criterios.

Los docentes un 55% siempre *se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del Centro Educativo*, a esto se puede sumar de forma positiva que el 25% también lo está a veces. Solamente el 20% restante no se siente comprometido nunca.

Una razón es que “tanto el rendimiento como la satisfacción de un grupo de decisión están determinados en gran medida por la calidad de su dirección” y la segunda es que “la posición del líder del grupo o del jefe del comité es sumamente notoria”.

Por tanto, las dos razones juntas indican la necesidad de que los gerentes busquen guías prácticas y tácticas para la toma de decisiones.

El éxito de un director en el momento de tomar decisiones debe partir de un análisis de la naturaleza de los problemas y revisar cada paso que deba tomarse para resolverlos. Si un gerente educativo reconoce y maneja conscientemente una situación, se alcanzará mayor éxito lo que no sucederá cuando las decisiones se toman sin el respectivo y cuidadoso análisis.

45% de los docentes comparten el criterio de que los *directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica*, 45% considera que esto ocurre a veces y el 10% piensa que nunca.

“Un líder en una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión, para que la gente lo siga por convencimiento”. Mùch, L. y otros, (2010).

Es deseable que todas las personas que cumplan una función directiva sean también líderes. Solo así puede verse en ellas la autoridad que se deriva, no de un puesto determinado sino de sus propios conocimientos, experiencia y cualidades y competencias para lograr inspirar en sus compañeros la confianza, el respeto y la lealtad que hace falta a un directivo para conducir y guiar a todos los miembros de la institución para el alcance de logros y metas de la Institución – Como dice el texto citado en líneas anteriores, el líder alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

Para poder ser considerado un líder, el director o rector de una institución debe poseer: conocimientos de educación, humanísticos y administrativos, así también que su personalidad esté adornada de cualidades como el amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad. No es tan fácil reunir todas las cualidades mencionadas pero quien desempeña la función de líder educativo puede desarrollarlas a través de sus acciones de cada día y del ejercicio de su voluntad.

Es muy positivo para la institución que los docentes de la muestra escogida para la presente investigación reconocen en sus directivos el liderazgo y la gestión necesarios para la conducción del Colegio.

Sobre la *Actividades de integración en los ámbitos deportivo, y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes*, los docentes en un 25% opinan que siempre se cumplen, el 55% asegura que esto solo es a veces y el 20% dice que nunca.

En el Reglamento Interno del Colegio Nacional Alejo Lascano para las actividades en los ámbitos deportivo y socio-cultural existe una comisión que según el Artículo 33 “está integrada por el Vice-Rector que la presidirá y tres profesores designados por el Consejo directivo y contará con un secretario nominado de entre sus miembros.

En el Art. 34 Se especifican los deberes y atribuciones de la Comisión de lo Social, Cultural y de Deportes y entre otras estos incisos: 6) Organizar actos sociales para lograr la confraternidad de todo el personal docente, administrativo y de servicio.

De igual modo con el Plan Operativo Anual (POA) 2011-2014, entre las estrategias existe un programa innovador cuyo proyecto es un Programa Piloto “Padres de Familia en acción del Colegio Nacional “Alejo Lascano” cuyos objetivos son integrar a los padres de familia al proceso educativo de sus hijos, mediante la interrelación padres e hijos para estimular el rendimiento estudiantil.

Las actividades son: recreacionales, charlas educativas y convivencias.

Esto confirma el criterio de declaración de los docentes al dar su opinión sobre las actividades de integración que en un 80% si se suman las afirmaciones, se están cumpliendo en el Colegio.

Además es un reconocimiento a ese bagaje educativo que es el aporte de la familia que debe incluirse en toda institución educativa realizando una llamada a la integración de la familia alejina haciendo efectiva una acción viva en la educación para la vida en el siglo XXI.

El aporte de las declaraciones de los docentes concluye con la aplicación del último apartado de la encuesta y que por su relación definida al tema de investigación se tratará con especial cuidado.

Que *“los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores”*, el 35% de docentes piensan que siempre, 55% considera que solo sucede a veces y el 10% cree que nunca. El Código de Ética hace énfasis del Tema Principios y Valores Institucionales y manifiesta que al Colegio Nacional Alejo Lascano y a toda la comunidad que lo integra, les corresponde la misión de preservar, fomentar y difundir los principios y valores en que la Institución apoya la educación que brinda a sus educandos.

Para los Docentes se establecen ciertas cualidades y deberes para asegurar la calidad de la educación que se proporciona a los alumnos. El profesor debe comunicarse y

Puede decirse que los docentes del Colegio Alejo Lascano están ejerciendo su profesión, asistidos por principios éticos y morales propugnados en forma precisa a través de sus principales fuentes documentales que revelan la importancia de la excelente gestión educativa.

Debe conducirse a todo el personal para instruirse más y valorar esos principios institucionales ya que: *“Ser educador por vocación es uno de los mejores escenarios para descubrir la riqueza de la vida humana; es encontrar la plenitud personal en el servicio al perfeccionamiento ajeno y hacer de éste una meta, un reto y una visión de vida”* Chavarría-Olarte, M. (2004)

4.2.3 De la encuesta a Estudiantes

Los estudiantes expresan a través de los resultados de las encuestas sus opiniones de cómo perciben las actuaciones de sus directores y docentes.

En la primera declaración que se presenta a los estudiantes donde se consulta la frecuencia con que se percibe que *“El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes”*, ellos responden el 50% como siempre y el 50% que a veces, esto hace ratificar el buen desempeño de sus directivos y docentes que sí los escuchan y que son capaces de comprender y observar sus comportamientos.

El Director es el agente promotor del proceso de perfeccionamiento humano; debe ser sobre todo el reflejo de los valores que desea inculcar, manteniendo un perfil equilibrado entre lo que sabe, hace, tiene y es, pero el eje de ese perfil será siempre su propio ser.

Varias son las características que pueden resaltarse como necesarias en un director o un docente de instituciones educativas, esto es, estabilidad emocional, espíritu de servicio, seguridad en sí mismo, confianza en sus compañeros de trabajo y sus alumnos, autoridad y prestigio, empatía con los demás docentes y con el alumnado, entre otras.

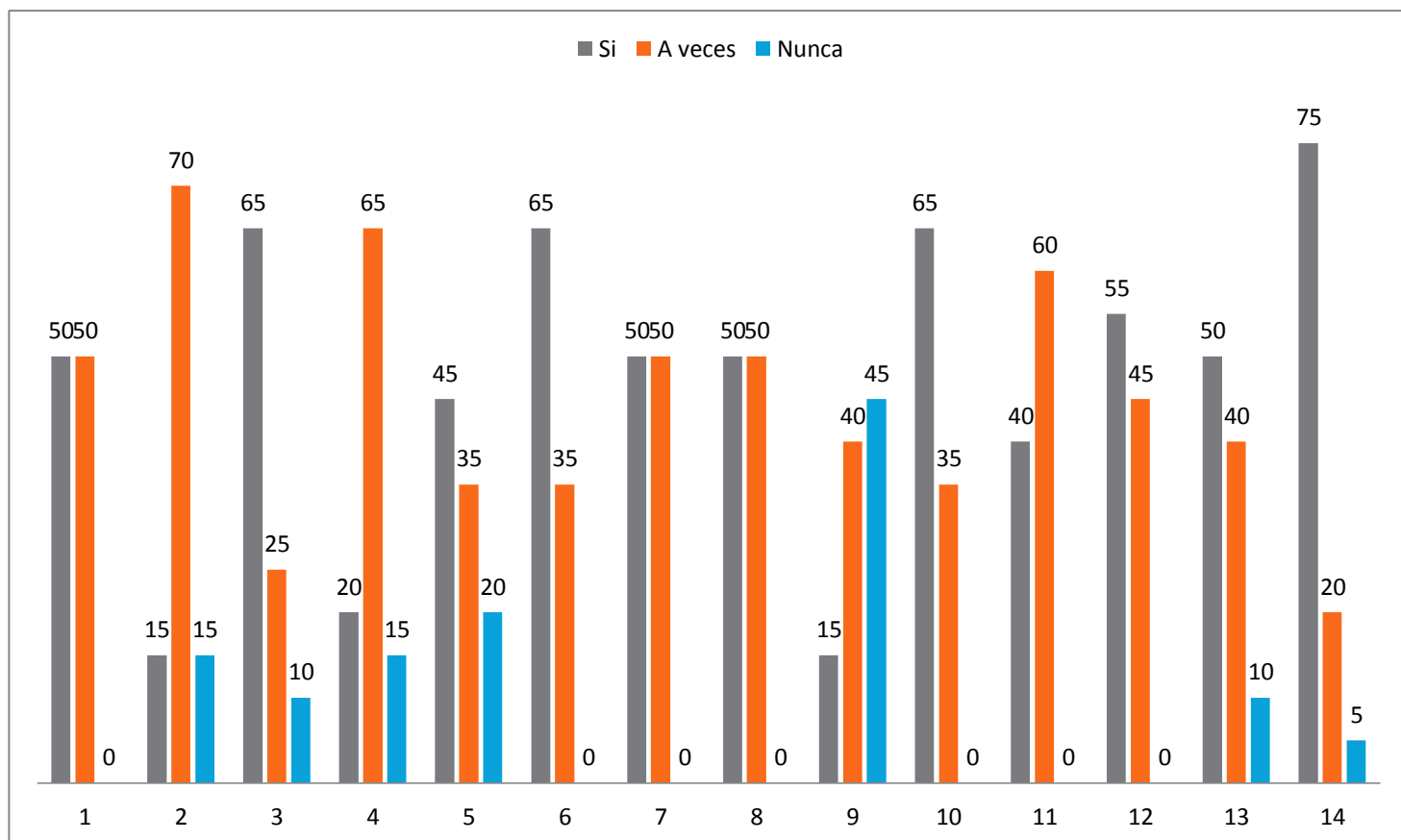
TABLA No. 20

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.	10	50,00%	10	50,00%	0	0,00%
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.	3	15,00%	14	70,00%	3	15,00%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar.	13	65,00%	5	25,00%	2	10,00%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20,00%	13	65,00%	3	15,00%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	9	45,00%	7	35,00%	4	20,00%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	65,00%	7	35,00%	0	0,00%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50,00%	10	50,00%	0	0,00%
8	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50,00%	10	50,00%	0	0,00%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15,00%	8	40,00%	9	45,00%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65,00%	7	35,00%	0	0,00%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	8	40,00%	12	60,00%	0	0,00%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones, clases y participación del docente.	11	55,00%	9	45,00%	0	0,00%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50,00%	8	40,00%	2	10,00%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75,00%	4	20,00%	1	5,00%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



En la declaración de que “*Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes*”, los estudiantes de la muestra escogida y encuestada creen que esto sucede a veces y el 15% dice que es lo que ocurre siempre. Apenas un 15% restante no lo advierten así y contestan que nunca.

Es pecado imperdonable olvidar la “alteridad” para poder manejar el rol de “autoridad”. Los estudiantes por decir lo menos – confían en sus directivos. Martí J. irá más allá cuando dice: “*Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver....*” (Y yo diría oír) más que ellos”.

Es satisfactorio que los alumnos del Colegio Alejo Lascano en el 70% aseguran que a veces *las autoridades hablan más que escuchar*, el 15% afirma que ocurre siempre y el restante 15% refuerza la idea cuando contesta que nunca sucede está desproporción dentro del proceso educativo.

“El Liderazgo conductual orientado hacia la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar”.

Un 65% dice que esto siempre ocurre en la Institución, 25% dice que a veces, considerando estas dos respuestas, es el 90% de estudiantes que están confirmando que este tipo de liderazgo conductual se observa en el centro escolar cada día. Una dimensión de liderazgo se concentra en los esfuerzos del líder en orden a desarrollar las tareas organizacionales, lo cual implica una preocupación preferente por la fijación de objetivos, metas y procedimientos; su mayor interés se centra en la planificación, supervisión y control, creando y fortaleciendo una comunidad de aprendizaje, de gestión, propiciando adecuaciones curriculares.

El Colegio Alejo Lascano cuenta con la respuesta afirmativa de sus estudiantes en su gran mayoría, quienes están conscientes de que se nota el esfuerzo por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.

Los estudiantes manifiestan que a veces, como lo define el 65% de los encuestados, *“rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases”*, es positivo que el 20%, lo reafirme diciendo que esto sucede siempre y que únicamente el 15% lo niegue escogiendo la opción nunca.

Se espera que un gerente educativo o los docentes conozcan bien una gran variedad de métodos y materiales de enseñanzas, debe conocer las ventajas y desventajas de las tradicionales lecciones, libros de texto, libros de trabajo y recursos de la comunidad, entre otros.

En la Institución estudiada se está consciente de todo esto y es por eso que se busca robustecer la “cultura organizacional” y la realidad social. El Colegio cumple hasta sus condiciones permitidas y espera el cambio radical en los sistemas limitantes.

La importancia de tener actividades libres y semidirigidas en el Colegio, se ve opacada cuando el 45% responden siempre y el 35% que a veces. *“En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo”*,

aunque es interesante que el 20% creen que esto nunca ocurre. Podemos remitirnos a este 20% que es – en todo caso – una cifra importante ante la esencia de la pregunta encuestada, la misma que se refuerza con un 35% a veces.

Puesto que el alumno es un individuo, la actuación de cada uno será diferente en forma, contenido y tiempo; pues esta es una de las más grandes características del ser humano: su individualidad, y el profesor deberá comprender y asumir esta particularidad. Falta un poco más de aplicación a ésta característica en el proceso educativo de la Institución.

La motivación en valores es un factor muy importante que también se ha consultado en la presente encuesta. Al indicador formulado de que “*los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”*”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario”, el 65% responde siempre, el 35% considera que esto pasa “a veces” y se descarta totalmente la falta de aquello.

Que “*El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen*” es una verdad observada como positiva el 50% de los encuestados dicen que siempre y el 50% dicen que a veces.

Para forma habilidades con las características que tiene expresada la misión de la institución se necesita de docentes que impartan la cátedra con capacidad, veracidad y respeto, ejerciendo sus funciones con honestidad y eficiencia. Es necesario ser competitivos y hacer frente a cada cambio que se presente.

Nótese que la respuesta maneja un punto de equilibrio entre el siempre 50% y a veces 50% asignando al docente alejino, una meta de calificación importante que ubican a la Institución en un nivel académico prestigioso en sus 68 años de vida institucional.

Sobre *los métodos de enseñanza en las clases caracterizados por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes*, las observaciones son también positivas, un 50% confirma que siempre ocurre y el 50% dice que a veces. Para conocer más sobre la problemática educativa propuesta, se manejaron métodos cualitativos y cuantitativos.

Estamos en la época del liderazgo, de su importancia e innovación. Los líderes de hoy deben ser innovadores y deben procesar la información de su entorno global, interpretando más inteligentemente y utilizándola de la forma más moderna y creativa. Hoy más que nunca es necesario que los profesores y los investigadores deban hacer un estudio reflexivo y crítico, serio y meditado, de todas las normas profesionales de su entorno global para considerarlas en sus planes y programas. El Plan Estratégico del Colegio pretende alcanzar las metas fundamentales.

Otra declaración muy importante para el conocimiento de lo que ocurre en la Institución visto desde la óptica de sus estudiantes es la que dice que *“Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes”*.

Al confirmar el criterio estudiantil la declaración fue considerada en forma positiva pues ellos se sienten atendidos siempre en el 45% de opiniones, a veces lo dice el 40% y que nunca se sienten atendidos y comprendidos en sus problemas lo expresa el 15%.

La forma en que se enunciaba la declaración confundía a los estudiantes que se pronunciaron para aseverar que ellos sí *se sienten atendidos* en el 85%, producto de respuestas positivas que prueban la consideración de que han sentido el interés de los docentes en sus problemas particulares.

En este aspecto su misión es proponer metas y objetivos, señalar posibles rutas y caminos; en suma “orientar”... ¿a quiénes? A sus educandos... ¿cómo? Interesándose por la vida de cada estudiante. Nadie puede dudar de la necesidad de un acercamiento docente – estudiante.

El Colegio Alejo Lascano cumple con este rasgo de sus docentes, aunque falta aún en algunos el comprender y asumir la esencia de lo que significa un “maestro” de verdad.

La relación docente – estudiante también se revela en esta declaración *“En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión”* y fue respondida así: 65% dice que siempre ocurre, 35% que a veces y nadie hace una negación a esta aseveración.

El Colegio es responsable de la comunidad de aprendizaje y hasta donde se puede hacer, atiende cabalmente las necesidades de todos sus estudiantes. Estos tienen la

oportunidad de ser exitosos, los líderes educativos integran positivamente los esfuerzos respondiendo a las necesidades de sus miembros, incluyendo e integrando las capacidades especiales y atendiendo a los retos que se presentan en dicha inclusión. Es altamente positivo detectar una organización que busca la educación integral, intentando cambiar los esquemas que trazan una educación atada al pasado.

El 40% de los estudiantes creen que siempre *“Es el profesor quien decide qué se hace en la clase”* y el 60% restante dice que esto ocurre a veces.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a todos siguiendo la lógica de la confianza se describe el liderazgo como un fenómeno multidimensional; como la capacidad de influencia de una persona dentro de una relación interpersonal dinámica que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza.

Desde ese punto de vista, el 40% opina que siempre el profesor decide qué es lo que se hace en la clase, pero el porcentaje restante está consciente que esto solamente ocurre a veces, porque se sienten involucrados y respetados como elementos que dan su opinión y decisión dentro del aula y el proceso educativo.

El profesor – según las respuestas de los encuestados en el colegio– *maneja todas sus habilidades para aceptar y comprender* al grupo, así como sus inquietudes y diversidad de pensamientos, manejando con calidad y con calidez el recurso humano.

En cuanto a que *“se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente”*, el 55% de encuestados responde que siempre y el 45% que esto ocurre a veces.

De todos modos una mayoría (55%) responde que sí se realizan los trabajos en equipo, con instrucciones claras. Es que el docente del Colegio, trabaja con la integración del grupo y así gana tiempo y eficacia ya que en el menor tiempo trata varios temas con la participación de varios grupos que al final son receptados y aprovechados por todos.

Los estudiantes afirman en un 50% que perciben que siempre ocurre en su institución, así mismo 40% dice a veces.

“Los docentes se sienten comprometidos con la Gestión y Liderazgo de las autoridades educativas”, existe un 10% de estudiantes que nunca lo perciben de esa forma.

El éxito personal tiene como base la habilidad del liderazgo, es por eso que los educadores deben ser líderes para poder mejorar el sistema educativo.

El docente debe tener conocimiento sobre gerencia educacional, habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales y conocer el comportamiento organizacional.

“La ética y los valores se enseñan con el ejemplo”, así lo cree siempre el 75%, y el 20% contesta que a veces pero aún queda el 5% que dice nunca.

El docente debe ser esa persona que posee valores éticos tanto en el desempeño de sus funciones como en las autoridades y actitudes de su vida diaria al mantener y reflejar una conducta ejemplar, que busca su permanente mejoramiento, que respete sus raíces y su identidad cultural y que sea capaz de mantener las mejores relaciones con la familia educativa y la comunidad que implica el desarrollo de la misma.

El recuerdo de una vida ejemplar del maestro es el mejor pilar para el comportamiento posterior de ese estudiante.

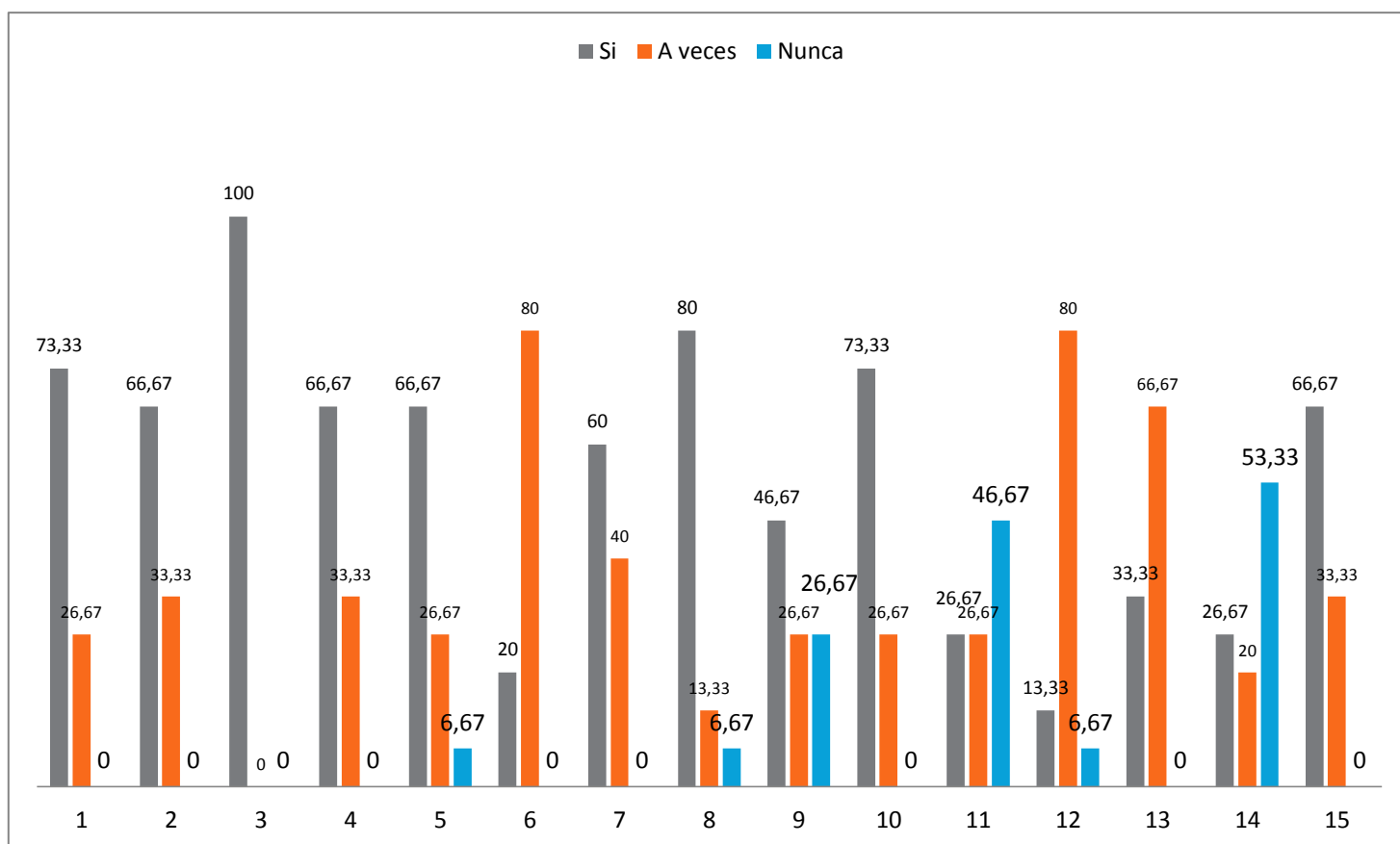
4.2.4 De la encuesta a Padres de Familia

TABLA No. 21
Resultados de la Encuesta a Padres De Familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Participa usted en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje de sus hijos mediante el control de tareas y seguimiento de los avances y problemas de sus representados.	11	73,33%	4	26,67%	0	0,00%
2	Las autoridades del plantel atienden sus opiniones sobre la Educación que desea para sus hijos o representados.	10	66,67%	5	33,33%	0	0,00%
3	Las clases que reciben sus hijos deben contemplar la formación en valores.	15	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
4	Considera usted que el proceso de enseñanza de esta institución requiere cambios o innovación.	10	66,67%	5	33,33%	0	0,00%
5	Se considera usted integrado a la familia educativa que procura el mejoramiento del colegio.	10	66,67%	4	26,67%	1	6,67%
6	Cree usted que existe una buena comunicación entre los docentes y directivos de la institución y los padres de familia.	3	20,00%	12	80,00%	0	0,00%
7	Cree usted que los docentes enseñan la práctica de valores a través de su ejemplo.	9	60,00%	6	40,00%	0	0,00%
8	Nota usted cambios positivos en su hijo en cuanto a la responsabilidad y cumplimiento de acciones educativas.	12	80,00%	2	13,33%	1	6,67%
9	Conoce usted el Reglamento Interno del Colegio.	7	46,67%	4	26,67%	4	26,67%
10	Asiste regularmente a las reuniones de Padres de Familia.	11	73,33%	4	26,67%	0	0,00%
11	Ha sido convocado por la institución para tratar asuntos relacionados al aprovechamiento y/o conducta de su hijo.	4	26,67%	4	26,67%	7	46,67%
12	Considera que los docentes demuestran estar comprometidos con gestiones de liderazgo en el Colegio.	2	13,33%	12	80,00%	1	6,67%
13	Considera usted que en el Colegio se respetan los derechos de los estudiantes.	5	33,33%	10	66,67%	0	0,00%
14	Está de acuerdo con que los estudiantes no reciban ningún tipo de sanciones cuando cometen faltas disciplinarias o incumplimiento de sus obligaciones	4	26,67%	3	20,00%	8	53,33%
15	La institución promueve el desarrollo y acciones en beneficio de la comunidad.	10	66,67%	5	33,33%	0	0,00%

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia.

Elaboración: Lic. Nora Vera Zevallos



En la Encuesta a Padres de Familia, cuyos resultados constan en la Tabla 21, las declaraciones recogidas amplían más la visión de la institución desde la postura de los Padres o representantes que son servidos a través de la institución; se revela que en cuanto a su participación en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje y lo que perciben del servicio dado a sus hijos ellos declaran en un 73.33% que siempre realizan el control de tareas y mantienen seguimiento de los avances y problemas y el 26.67% dicen hacerlo a veces, sin embargo, la práctica del ejercicio de la docencia pone en duda estas declaraciones puesto que los estudiantes muchas veces no reflejan llevar un control o seguimiento a sus representados y esto es evidente en el incumplimiento estudiantil evidenciado en sus calificaciones de aprovechamiento.

Creen que *las autoridades del plantel atienden sus opiniones sobre la educación que desean para sus hijos o representados*, ellos creen que siempre son escuchados y lo reconocen el 66.67% a los que se suma el 33.33% que también lo asumen así a veces. El estudio realizado a la institución define un clima escolar definido precisamente por la calidad de relaciones interpersonales que existe entre los miembros de su comunidad educativa, esto es docentes, estudiantes, directivos y padres de familia; precisamente la política administrativa es la de dar apertura a la participación de los padres de familia tal como ellos mismos lo reconocen.

Las clases que reciben sus hijos deben contemplar la formación en valores, esto lo manifiestan el 100% de encuestados y es lo que ocurre en el centro escolar. El educar en valores es el reto, asumido por el Colegio y esto lo promueve desde la conformación de sus currículos como una práctica pedagógica. El propio perfil señalado en la visión y misión de la Institución orienta la enseñanza a la investigación científica y técnica promocionando los valores y las disciplinas relativas a ellos con el enfoque multidisciplinario que toma en cuenta los casos más importantes que se revelan en la sociedad de hoy.

Los padres de familia consideran también su integración a la familia educativa que procura el mejoramiento del Colegio el 66.67% cree que esto sucede siempre y 26.67% piensa que a veces.

Es positivo y gratificante detectar una organización que busca la educación integral a través de su accionar comprometido en la reconstrucción de la sociedad participando en cambiar sus esquemas; la sociedad exige una educación acorde a los procesos de cambio integral y todos los aportes permiten asumir más responsabilidades y por tanto, alcanzar mayores ventajas por el camino del éxito.

El Colegio está considerado una actividad altamente social, un proceso en virtud de intercambio personal, de información, de actividades y hasta de gestiones económicas bajo formas sociales establecidas con las condiciones que marcan el tiempo y el lugar.

El aspecto de la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa se percibe como buena porque el 80% de encuestados declaran que a veces es así y el 20% asegura que siempre existe una buena comunicación entre los docentes y directivos de la institución y los padres de familia.

Un modelo de organización que mantenga un buen nivel de comunicación entre sus miembros permite utilizar los recursos y talentos humanos y está abierta a las exigencias y al control de la disciplina de trabajo de todos, seres de comunicación sin muros de entropía que hagan sitio al desaliento y la derrota, comunicación entre todos para asegurar una convivencia positiva donde se sustente la educación.

Es también importante el reconocimiento de los Padres de Familia con 60% a favor de siempre y 40% considerando que a veces los docentes enseñan la práctica de valores con el ejemplo. El Código de Ética del Colegio establece la necesidad de que la comunidad alejina desarrolle sus actividades y cumpla sus funciones con los valores éticos y morales que son necesarios en una convivencia con los semejantes.

Para lograr habilidades con las características que tiene expresada la misión de la Institución, se necesita de docentes que impartan la cátedra con capacidad, veracidad y respeto, y que al momento de impartirlas a sus alumnos lo realicen con valores como la honradez, la justicia y la equidad.

“La importancia de cada valor depende de su relación, con la vida. Los valores no son fines en sí mismo, sino mediaciones de la vida. Sola la vida es fin” González, L. J. (1998).

El 80% de los Padres de Familia entrevistados *miran con agrado lo que perciben*, ellos consideran que siempre notan cambios positivos en sus hijos en cuanto a la responsabilidad y cumplimiento de acciones educativas; 13.33% dice que también lo nota a veces y tan solo el 6.67% dice que nunca. Estos porcentajes descubren un buen trabajo docente y es que el mismo hecho de que sean los docentes personas con valores éticos, tanto en el desempeño de sus funciones como en las actividades y actitudes de su vida diaria al mantener una conducta ejemplar puede mantener las

mejores relaciones con sus estudiantes y toda la comunidad implicando el desarrollo de la misma.

La conducción integral de la enseñanza dirigida hacia una educación y formación integral de las capacidades de sus educandos tendrá dos enfoques: uno dirigido al proceso de enseñanza y otro al proceso formativo hacia la educación integral con calidad y calidez.

Sobre *el conocimiento de instrumentos de gestión*, de tanta importancia como el Reglamento Interno, el 46.67% dice conocerlo siempre, 26.67% declara que a veces y el 26.67 restante nunca lo ha conocido.

Es muy importante que todos los miembros de la comunidad, desde los directivos, los docentes y administrativos, los estudiantes y los padres de familia conozcan a plenitud los instrumentos más usuales de gestión con que cuenta la institución. Para poder hacer un diagnóstico es necesario conocer la realidad reflejada en aquellos documentos que son las fuentes más efectivas. Al referirse al Reglamento Interno que posee su institución debe ser una razón de primera línea ya que es el que analiza las leyes y normativas para mantener el prestigio del Colegio y buscar el perfeccionamiento del personal que labora en la Institución.

La asistencia a la Reuniones de Padres de Familia, son una forma de mantener la comunicación vivificante. Todo lo que ocurre en el interior de la Institución y que tenga influencia con el comportamiento estudiantil, con los beneficios que brinda la institución, con los cambios y con los apoyos que se pueda necesitar precisamente deben ser conocidos por los representantes de los estudiantes. Es un buen prelude del éxito de la organización la declaración de los Padres de Familia que dicen asistir siempre a las convocatorias a reuniones, esto es 73.33%, existe el 26.67% que concurre a veces para lo que es necesario incentivar la motivación para lograr una mayor cohesión de grupo.

Los departamentos como la Inspección y el DOBEI, están reforzando cada día el *control de los estudiantes por los problemas disciplinarios* y por causas de prevención ante

amenazas en el buen cuidado de los estudiantes por lo que se han desplegado acciones de comunicación que parten de citaciones oportunas a los Padres de Familia y representantes estudiantiles, a fin de corregir a tiempo cualquier problema de conducta o aprovechamiento o inclusive, de acciones que atenten contra la integridad física o psicológica de cada alumno/a del Colegio.

El 26.67% dice que siempre, el 26.67% dice que a veces y el 46.67% nunca ha sido llamado para estos asuntos, en todo caso, 53.34% sí han atendido este tipo de experiencia de control estudiantil como medida de prevención en la mayoría de los casos.

80% de Padres de Familia consideran que a veces *“los docentes demuestran estar comprometidos con gestiones de liderazgo en el Colegio”*, 13.33% lo han notado siempre y 6.67% nunca.

El Código de Ética del Colegio define la apreciación de las gestiones de liderazgo destacando la afirmación de Chiavenato, Idalberto (1993) que dice *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

Si tenemos en cuenta la apreciación de los encuestados, es necesario hacer hincapié en la importancia de ejercer liderazgo, el éxito que se aspira lograr tiene como base la habilidad del liderazgo y es por esto que todos los educadores están llamados a ser líderes y se pretende que con ellos sea transformada la Gestión Educacional para que obtenga como resultado la calidad educativa planteada en los objetivos institucionales.

Los Padres de Familia muchas veces desconocen el trabajo y la entrega de los docentes a quienes le corresponde en gran medida la formación de los estudiantes, su orientación, su comprensión y *el cambio permanente de técnicas y métodos* que logren interesarlo por las tareas y requerimientos en su etapa de formación tecnológica y científica en el Colegio.

Los Padres de Familia dicen que esto sucede solamente a veces y lo aseguran así en 66.67%, reconocen que siempre se los respeta solamente el 33.33%.

En esta controversial declaración surge la recomendación de aplicar las bases de un liderazgo especial que logre atraer a los padres de familia para que logren conocer y analizar perspectivas, teóricas, tendencias y situaciones de la institución y con ello estar en capacidad de asumir una postura crítica y reflexiva que derive principios, procesos, procedimientos y acciones aplicados al contexto histórico-social y cultural que busque el cambio positivo y la transformación del sistema educativo donde el único beneficiario directo será el mismo estudiante y la sociedad. No se trata de violar los derechos establecidos a los estudiantes, se trata más bien de colaborar en la formación integral de los jóvenes estudiantes desde su esencia de Padres de Familia.

Al ser consultados sobre que si *“está de acuerdo con que los estudiantes no reciban ningún tipo de sanciones cuando cometan faltas disciplinarias o incumplimiento de sus obligaciones”*, el 26.67% responde que siempre; el 20% dice que a veces y 53.33% dice nunca, esto sería un respaldo de resoluciones que debe tomar la institución cuando surgen problemas especiales y debe aplicarse algún tipo de sanción enmarcada en leyes y reglamentos.

Más que la aceptación de una sanción aplicada a los estudiantes, sus padres deben colaborar con la institución y ser entes colaboradores de esa formación integral de sus propios hijos que pueden ser reflejo de conflictos familiares, de influencias del entorno o de resultados de presiones psicológicas y sociales.

“La institución promueve el desarrollo y acciones en beneficio de la comunidad”, es una declaración que los entrevistados consideran en 66.67% como siempre, y 33.33% que es a veces, situación que es un reconocimiento a las acciones positivas de la institución proyectada a la comunidad.

El Colegio pretende desarrollar en cada uno de sus estudiantes y miembros de la organización, la dimensión de los valores humanos encarnados en sus conocimientos, su cultura y su propia vida, sus docentes los guiarán con la proyección coherente entre la preparación profesional de saberes, valores, actitudes y comportamientos, poniendo

en ellos las bases de una conciencia colectiva, libre y con dirección social desde la comprensión de la solidaridad a la comunidad toda.

De la Entrevista a Directivos.

MATRIZ DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	<i>¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué diferencia de la información?</i>	Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información, o sea ese conjunto organizado de datos, que constituye un mensaje, de una persona a otra.	2	Comunicarse es el proceso de interacción e información es pasar el mensaje.	3
2	<i>¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?</i>	La institución tiene todos los instrumentos de gestión necesarios.	4	Si, pero no se conocen muy bien y sobre todo se ignora quienes deben realizar las tareas.	1
3	<i>¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?</i>	Buscaba una mediación que abriera posibilidades de consenso	3	Trataría de resolverlo de acuerdo a los reglamentos	2
4	<i>¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?</i>	Ser confiable, tener formación, ganar seguidores, tener valores y ser capaz de producir un cambio	3	Ser el que dirige y se involucra en una acción	2
5	<i>¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?</i>	El que organiza y dirige , el que dice lo que tiene que hacer, donde hacerlo y como hacerlo, es la conducta directiva	4	El que facilita la interacción	1
6	<i>¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?</i>	Son los valores que están encarnados en nuestra visión y misión institucional sustentado en los valores éticos y morales	3	Los valores éticos humanos, culturales y sociales	2
7	<i>¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?</i>	Predominan sobre todo, los valores éticos, y humanos, así como la disposición a la moral que debe impregnar en todo acto	2	Lealtad, honestidad, honradez, y responsabilidad	3
8	<i>En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?</i>	A veces un poco de egoísmo, desorden, falta de respeto a los semejantes, esto sobre todo se percibe aun en el alumnado.	2	No encuentro presencia de antivalores en términos generales de organización	3

Fuente: Proyecto de Investigación
Elaborado por: Nora Vera Zevallos

Luego del análisis de las entrevistas realizadas a los directivos se percibe buenas relaciones con sus colegas y existe clima de respeto hacia ellos. El sistema que está operándose muestra dirigentes y subordinados, como un equipo que está logrando un buen nivel de productividad, eficacia y conductas adaptativas.

Si existe falta de comunicación a nivel organizacional, también existen puntos de reflexión y hay apertura al cambio para potenciar efectos del proceso educativo.

Quizá un pequeño grado de insatisfacción de los miembros de la institución hacia sus directivos pueda producirse como producto de conductas adaptativas que al ser detectadas en forma individual y en base a un fortalecimiento de liderazgo, que parta desde lo propios directivos del colegio, podrá ser superada de forma positiva beneficiando en forma integral a la organización.

Respecto a resultados de entrevistas. los directivos reconocen que existen instrumentos de gestión necesarios en la organización institucional, sin embargo advierten que éstos no se conocen bien en su contenido y en cuanto a quien le corresponde cada acción.

Se refleja que existe un tipo de liderazgo que se encasilla en lo conductual y que podría igualarse con posiciones de jerarquías, director, rector, jefe; éste liderazgo puede ser ejercido por todos, independientemente de las posiciones institucionales ya que cada uno tiene su propio rol que cumplirá, si se limita a cumplir planificaciones nada más, el liderazgo puede perder sus límites y el éxito no se alcanzará en toda su magnitud.

El análisis permite recomendar la búsqueda de líderes que dentro de la institución contribuyan a crear las condiciones donde mejoren la comunicación y el consenso de valores e intereses que conducen al éxito de sus gestiones.

4.2.5 Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de gestión y liderazgo y valores en la institución	No hay participación general en la toma de decisiones ni en las acciones en pro de la institución.	Apatía y desilusión en los docentes
	Los miembros de la institución se conducen cumpliendo órdenes y reglamentos	Limitación de la creatividad como aporte para la institución
	No se admira el liderazgo y gestión de las autoridades en la conducción de la institución.	Preferencia por el trabajo individual, Desinterés para participar en actividades de integración
Problema 2 Falta de acción de los departamentos didácticos para organizar y desarrollar los programas de asignaturas	Desatención en el control de los procesos educativos	No se logra integrar los contenidos de asignaturas en cada curso
	Descuido en la aprobación de instrumentos de gestión de la organización.	Ausencia oficial de instrumentos de gestión que aseguran la convivencia y control institucional.
	No existen programas de asignaturas y propuestas de enseñanza	Los docentes elaboran sus planificaciones y propuestas de acuerdo a sus intereses.
Problema 3 Falta de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes de la institución.	La capacitación de los docentes se cumple de forma individual.	Existen docentes que no acceden a la capacitación.
	No se señala en la planificación, el tiempo para capacitación de los docentes de la institución.	Los docentes no tienen tiempo para capacitarse.
	Necesidad de capacitación docente para integración a las TICs que la educación de hoy exige	Docentes desconocen nuevas tecnologías de la información y comunicación y su aplicación en el aula.
Problema 4 Los procesos de enseñanza requieren innovación y cambio.	La educación exige incursión del conocimiento de las nuevas técnicas de aprendizaje	Algunos docentes continúan empleando viejos métodos en el proceso de enseñanza aprendizaje.
	No se toman decisiones para cambio de metodologías en el trabajo	Poca integración de docentes para el trabajar en equipo

	en equipo.	
	Falta conducción de los procesos de enseñanza a nivel de la organización.	Docentes renuentes al cambio por falta de información y conducción oportuna.
Problema 5 Existe poca participación de los padres de familia en el proceso educativo	Desintegración familiar limita participación de padres de familia en el proceso educativo	Estudiantes sin el control de sus padres descuidan sus actividades estudiantiles
	Los padres de familia no asisten a reuniones ni mantienen la comunicación con los docentes.	Padres de familia desconocen los problemas disciplinarios y de aprovechamiento de sus hijos.
	Bajo nivel de integración entre padres de familia, estudiantes y docentes	No se percibe la comunicación positiva necesaria en el proceso educativo.

Fuente: Proyecto de Investigación

Elaborado por: Nora Vera Zevallos

Realizado el análisis de esta matriz, cada uno de los problemas detectados y priorizados marcan pautas para orientar medidas de solución e identifican situaciones que será necesario evitar para el mejor control de la organización.

El problema principal es la falta de gestión en liderazgo y valores, esto conduce al hallazgo de causas como la falta de participación de los miembros en la toma de decisiones, la conducción del recurso humano se da por un cumplimiento obligatorio de órdenes y reglamentos y sobre todo como producto de la falta de motivación para intervenir en los problemas de carácter general. Los efectos saltan a la vista y denotan que se ha llegado a la apatía en los docentes, a veces insatisfechos en sus necesidades básicas que ven limitadas sus fuerzas creativas y que no acaban de aceptar los sistemas impuestos.

Se ha llegado a la preferencia de trabajo individual porque la estabilidad de grupo también está afectada con el desgano y la desilusión, no hay una verdadera integración de los directivos con el grupo y hay ocasiones en que se advierte una especie de liderazgo militar que no es del agrado de la mayoría de los miembros de la institución, a pesar de la buena preparación de los docentes y de su responsabilidad por trabajar, no

se respira el clima laboral más adecuado y posiblemente empieza a fragmentarse el dialogo espontaneo de la buena comunicación.

Falta de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes de la institución. La actualización de los docentes en métodos y técnicas nuevas. Entre las causas está que la capacitación sea individual y voluntaria, la falta de tiempo señalado en la planificación para que se pueda asistir a capacitaciones fuera de la institución, necesidad de la integración global de las Tic, antes desconocidas por muchos profesionales de la educación y la pérdida injustificada del tiempo de permanencia obligatoria que los docentes deben estar en la institución sin tener opciones de preparación. Los directivos no han estudiado formas de solución que estén al alcance de todos y que enlacen la realidad y la justificación de este tipo de necesidad.

La matriz de problemas está reflejando que debe mejorarse el nivel de gestión administrativa, se detecta que falta acción de los departamentos didácticos para organizar y desarrollar los programas de asignatura, que deben darse soluciones gerenciales inmediatas y que es necesario un llamado al fortalecimiento de la unidad y la responsabilidad institucional. Deben discutirse y corregirse los documentos de gestión que aún no están en vigencia a fin de tener bases legales de defensa del buen vivir de todos los miembros de la comunidad educativa.

Así mismo los procesos de enseñanza requieren innovación y cambio y por tanto deben plantearse proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes de la institución. Muchos de estos problemas apuntan la dirección de la necesidad de reforzar programas de liderazgo institucional que permitan coordinar y planificar medios que conduzcan a la organización a la excelencia.

Existe poca participación de los padres de familia en el proceso educativo como causa de desintegración familiar motivada por migraciones y problemas de convivencia y falta de comunicación. Debe fomentarse el dialogo y la comunicación para aprovechar todos los recursos humanos, materiales y financieros que logren poner en alto una vez más cada acción institucional para beneficio de todos.

5.-DISCUSIÓN

Partiendo de la realidad institucional del Colegio Nacional “Alejo Lascano”, que es demostrada a través de los resultados analizados, recogidos por medio de observación de campo, encuestas y entrevistas aplicadas a sus directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y comunidad, se advierte el compromiso de la Institución por medio de su tarea administrativa que pretende hacer frente a los cambios que se generan en nuestro entorno.

Se tiene conciencia del ritmo acelerado del progreso a nivel tecnológico y científico en el mundo; muchos de los cambios han afectado estructuras institucionales y es hora de iniciar y enfrentar con capacidad las innovaciones que el mundo de hoy exige.

Los instrumentos de gestión del Colegio Alejo Lascano presentan una realidad positiva con una estructura organizacional adecuada, donde se hace referencia a sus áreas y donde se delimitan funciones optimizando recursos económicos.

Se han dejado claros, en el principio de esta investigación, los fines de la institución creada en el año 1944, se establecen su misión y su visión; se enmarcan los antecedentes y allí se revela que “el Colegio tiene como fin coadyuvar a la transformación necesaria, a través de la formación y capacitación permanente de sus miembros. Esto es notorio a través de sus funciones, como la enseñanza, la investigación, la difusión de cultura y la promoción del desarrollo.

Es necesario ser competitivos y hacer frente a cada cambio que se presente porque un modelo de organización bien concebida y firme permite optimizar los recursos exigiendo la disciplina de trabajo a los docentes, alumnos, autoridades y agentes de administración, solamente así se llega al éxito y puede asumirse el papel de impulsor social y catalizador del desarrollo.

Por medio de la investigación se han podido determinar situaciones desconocidas por los miembros de la Institución, se dan luces para la retroalimentación y para el control y recuperación de actitudes positivas: se da apertura al cambio y a la corrección de

procedimientos caducos que están disminuyendo las fuerzas a una gestión educativa de calidad.

El análisis pormenorizado de las tablas tabuladas para efectos de nuestra investigación, pone en alerta a las autoridades educativas, a los docentes, al personal administrativo y de servicio y les propone nuevas directrices acertadas buscando desterrar las prácticas que estimulan la pasividad psicológica, pedagógica, sociológica de los miembros de la comunidad educativa para que el Colegio Alejo Lascano del cantón Jipijapa en la provincia de Manabí, siga brindando exitosamente su aporte para superar la marcada crisis educativa que estamos viviendo en los últimos tiempos y tener toda la capacidad para responder a las necesidades que el siglo XXI presenta.

El análisis permite reconocer y priorizar los problemas y las debilidades para que al superarlos, todos los miembros de la institución se conviertan en líderes educativos y asuman una actitud creativa, participativa y responsable; que se constituya en ente de integración porque todo proceso educativo debe ser eminentemente práctico y operativo en el que se diseñe una educación de calidad.

La aplicación de encuestas a nivel de directivos, docentes, alumnos y padres de familia ha arrojado resultados en porcentajes y éstos son analizados desde su fundamento teórico y desde las experiencias vividas en esta investigación y en el compartir de miembros de la organización.

Por medio de resultados claros se constata la necesidad de buscar el cambio y proponer soluciones positivas para la Institución.

El análisis tiene su punto de partida en los resultados obtenidos en las encuestas a los Directivos, que puntualizamos a continuación y que corresponden a la interpretación de las tablas correspondientes a cada factor investigado.

Respecto a la **Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo**, en la Tabla No.6, el 50% revela que Organización cumple a través de los

coordinadores de Área y es lo más común para la organización por equipos de trabajo y en el Colegio existen, las siguientes áreas:

- | | |
|---|-----|
| 1. Físico-Matemática | (2) |
| 2. Ciencias Naturales | (2) |
| 3. Estudios Sociales | (2) |
| 4. Lenguaje y comunicación – Literatura | (2) |
| 5. Lengua Extranjera | (2) |
| 6. Cultura Física | (2) |
| 7. Cultura Estética | (2) |
| 8. Informática | (2) |

Existen dos áreas de cada asignatura porque existen dos jornadas de trabajo según las secciones vespertina y nocturna.

En relación similar de importancia se cumple que paralelamente para el 16.6%, el Rector organiza tareas en las reuniones generales cada trimestre; que existen grupos de trabajo y que también se valora el trabajo individual.

Entre **Los Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**, Tabla No. 7, el 50% considera el número de los miembros de educación como aspecto determinante para medir el tamaño de la organización. La ejecución de la investigación señala que está compuesto aproximadamente por 2.600 entre estudiantes, docentes, administrativos y personal de servicios.

El 50% de los directivos entrevistados hace notar que el Colegio Alejo Lascano es uno de los centros educativos con la más alta calidad y excelencia de la zona sur de Manabí y que se proyecta en forma positiva para el desarrollo de la comunidad.

Analizar estos resultados establece relaciones entre las formas de organización de los equipos y los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de una organización, partimos de lo sostenido por González, M. T y Nieto (2008), esto resume, que *la estructura formal será entonces, el instrumento del que se dota la organización para conseguir las metas*. Y añaden también que *en la medida en que se produce la*

correspondencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, podemos predecir que la organización alcanzará los resultados previstos de antemano.

La forma adoptada por la organización está reflejando un estilo propio.

Respecto de **las Tareas de los Miembros de la Institución y el Manual de Normas**, existe una alta dirección, revelada con el 83.33%, en la Institución se ejerce una cultura y sistema de gestión que proporciona el terreno para un buen clima laboral que forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos que buscan la mejora de ese ambiente con el uso de normas y técnicas precisas que se mencionan en sus instrumentos de gestión existentes.

Se encuentra coordinación en el proceso es decir se busca armonizar los recursos y los esfuerzos con el fin de lograr armonía en el desarrollo de acciones y procesos. A este nivel el reglamento interno analiza el cumplimiento de leyes y normativas para mantener el prestigio del colegio y la asignación de tareas esta ordenada en el organigrama institucional.

Del mismo texto de González, M. T y Nieto (2008) para comparar el análisis anterior, citamos que: *“una estructura de coordinación difícilmente funcionará como tal si no existe disposición para trabajar juntos, ir aprendiendo unos de otros e ir abordando de modo conjunto y sistemático los temas y tareas a los que han de hacer frente. Sin el compromiso de cada miembro es improbable que un equipo llegue a funcionar bien. Pero tampoco lo hará si no identifica ni utiliza los procedimientos de trabajo conjunto y de resolución de problemas que le permitan progresar en la realización de las tareas e ir alcanzando sus propósitos”,*

Se destaca la actitud de responsabilidad y cumplimiento de sus obligaciones por parte de los miembros de la institución y es evidente su desempeño profesional eficiente y cálido.

Para los resultados sobre **El Clima de Respeto y Consenso en la Toma de Decisiones**, Tabla No. 8, el Rector ocupa el primer nivel en el plano jerárquico de la institución y se le reconoce su liderazgo en 66.67%, con el 33.33% de reconocimiento

como organismo de control que es el Consejo Directivo (Consejo Ejecutivo, según denominación nueva en Ley de Educación Intercultural).

La estructura tradicional del Sistema Educativo de la Educación Ecuatoriana ha singularizado su acentuado centralismo y verticalidad, no obstante, la descentralización de sus organismos asesores, queda establecida que puede darle características que involucran mayor o menor actuación en la planificación y control en la toma de decisiones.

El porcentaje de liderazgo no es el mejor y se advierte que hace falta la participación de todos los miembros para tomar decisiones que deben tener el consenso necesario para alcanzar a definir un verdadero clima laboral de respeto que anime a sus miembros a una participación más creativa y propia que abarque otros límites y que aspire a alcanzar metas ambiciosas de éxito institucional.

Sobre **Delegación de la Toma de Decisiones para Resolver Conflictos**, Tabla No. 8, la respuesta dividida en el aspecto Sí y No con porcentajes iguales 50% son indicadores de que muchas veces los propios directivos están experimentando dificultades o ligera resistencia para apropiarse de la “gestión” y es que en ocasiones esto estaría revelando que se siguen modelos de Gestión ligados a carácter público enmarcado en conceptos de estado centralista y jerárquico que se han mantenido tradicionalmente y que aún hoy veladamente están presentes. Se requiere analizar posibilidades de cambio que implique una revisión pormenorizada del modelo que se está aplicando.

Al referirnos a ésta consideración, es necesario tener en cuenta una de las principales falencias que se están detectando en la parte organizativa de la institución, se requiere participación de todos, unión de esfuerzos y de ideales que marquen los mejores objetivos y trabajen con el mismo afán en la búsqueda de nuevas propuestas y de nuevas acciones transformadoras.

En una organización insatisfecha se gestan conflictos y problemas que pueden condenar al fracaso, es necesario corregir a tiempo cualquier situación que rompa los niveles de comunicación y de unidad que son necesarios para alcanzar el éxito institucional.

La **Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueve “la Excelencia Académica”** Tabla No. 9, en el 100% por parte de los Directivos de la Institución, esta es la meta educativa y hacia allá apuntan todos los instrumentos y órganos de gestión. Así lo entiende cada uno de sus entrevistados.

La capacitación continua de los docentes es también uno de los deseos importantes de los directivos, así lo considera el 66.67% y es igual el porcentaje de consideración en la promoción de la **Participación de los Padres de Familia** en las actividades programadas, eso revisado en lo que siempre aspiran. Porcentajes menores van postergando su elección en orden de a veces y nunca.

De valores importantes, analizados por su preferencia del 50% y siempre, los directivos dicen que el centro promueve el trabajo en equipo y otro 50% considera que se lo hace a veces. Los directivos en el 50% creen que siempre se hace delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 33.33% confirma que a veces es así y todavía el 16.67 cree que nunca se delega autoridad. Se nota que el 50% cree que solo a veces se promueve la vivencia de los valores institucionales y personales, por lo que debe tomarse en cuenta esta promoción.

Los cambios positivos aportan cualidades en la demencia de la organización y éstos deben convertirse en las nuevas características de las organizaciones efectivas.

Al analizar **Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una Institución**, Tabla No.12, los directivos encuestados dieron importancia a la promoción de la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión y consideran en el 66.67% que ocurre siempre, el resto cree que a veces o que nunca.

Otras habilidades que se consideran en igualdad de importancia para los directivos son las innatas, las que se logran estudiando teorías sobre liderazgo, las que se adquieren a partir de experiencias y las que se desarrollan con estudios de gerencia, todas estas son tratadas con iguales indicadores: siempre 33.33%; a veces 50% y nunca 16.67%.

Nuestro estudio señala la relación que estos aportes conseguidos en base a la investigación tienen las tablas anteriores y es que necesitamos resaltar que el éxito personal tiene como base la habilidad del liderazgo y por ello los educadores deben ser líderes.

Todo docente debe tener conocimiento de que una gestión educacional puede ser transformada cuando se generan cambios de conducta y se enfocan los aspectos de liderazgo y gerencia. El líder es la persona que se acompaña de todos los miembros de su organización y los vuelve partícipes de una acción y para esto requiere: mantener excelentes relaciones con el grupo, actualización en temas de interés, es su cabeza y responsable, da sentido humano a sus gestiones, y gana el aprecio, el respeto y la gratitud de los demás. Es decir, que el líder *“es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario* (o emprende de los programas para satisfacerlos). (Naveda Rosario – Liderazgo Educativo)

La **Promoción para mejorar el Desempeño y Progreso de la Institución Escolar**, Tabla No.13, reveló que, al analizar estos aspectos es necesario recordar que toda organización está determinada por la naturaleza de su propia autoridad, por su tamaño, por su entorno, etc.

La educación tiene establecidas sus estrategias propias de actuación social y tiene programas manejados por el propio Ministerio de Educación donde se incorpora una dimensión ética y medida para evaluar cada día. Existe para ello instrumentos de gestión y se enfoca la transformación general de programas aplicados a cada institución educativa.

En nuestro centro se ha determinado a través de las encuestas que se consideran en alto porcentaje, la disminución de estudiantes por aula; mejora de mecanismos de control y existencia de ambientes cordiales de trabajo, esto valorado altamente si se suman frecuencias de siempre y a veces con mayoría de criterios sobre el 80%.

Es también interesante que todos consideraran que siempre o a veces se promueven las informaciones de desempeño como referencias para mejorar. Es buena reflexión de los actores de esta organización. El dato confirmado en el 50% de que siempre se promueve el ambiente cordial en el trabajo es importante para proponer la urgencia de dedicar los esfuerzos al estudio de un mejor clima laboral para mejorar estrategias de gestión educativa.

Se revelan los **Organismos que integran la Institución** donde cada vez es más común que los Directivos de las organizaciones muestren su interés por conocer los efectos que ejercen sobre el personal, tanto en la estructura como en los procesos organizacionales, toda vez que se afecta la conducta de los individuos.

Las áreas y departamentos colaboran con la institución con un decidido trabajo en equipo que está claro en su compromiso personal y su competencia.

Desde el punto de vista individual cada funcionario educativo está convencido de que su trabajo diario es muy importante para su institución y que se está actuando de conformidad a la ley y a los currículos de la organización.

A nivel de la perspectiva colectiva, es decir organizacional, los miembros de la institución aceptan el poder de ser directivos pero la función participativa e innovadora no se presente como un soporte de creatividad e independencia, hay situaciones que no son promovidas a nivel de gestión, de técnica y de coordinación; no es que no se cumplan en su totalidad pero son situaciones que pueden mejorar.

En cuanto a **Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores**, Tabla No. 15, los diferentes equipos que colaboran en la institución educativa deben buscar la concepción integral de la enseñanza dirigida hacia el

desarrollo y la formación integral de las capacidades de los alumnos, por tanto es de tener en cuenta un trabajo que involucra dos enfoques, uno de ellos dirigido al proceso de enseñanza y el otro hacia el proceso formativo, es decir a la búsqueda de la educación integral con calidad y calidez.

Requiere más apoyo el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos porque esto debe darse en forma continua y los docentes encuestados le dan más sentido a la posición a veces e inclusive un pequeño porcentaje de 16.67% siente que esto no ocurre nunca.

Aunque otras actividades son reconocidas con criterios diversos pero afirmativos en su aplicación en la institución vale recalcar que cada una de estas actividades deben cumplirse para hablar de metas alcanzadas.

Los Departamentos Didácticos y sus acciones, la Tabla No. 16, hace una revelación de lo que a criterio de los docentes entrevistados cumplen.

Se dan líneas importantes de acción que deben ser ejecutadas por la mayor proyección institucional y aun los actores de la institución no las sienten realizadas; es así que para el 66.67%, los departamentos didácticos no se encargan de:

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; no se formulan propuestas al equipo directivo, no elaboran la programación didáctica de las asignaturas. También es preocupante el hecho de que hay un 50% que considera que no se promueven acciones como: elaborar las programaciones didácticas de la enseñanza de cada área de estudio; colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, de la práctica docente y los resultados obtenidos.

Ninguna de las acciones de las que se hace la indagación cuyos resultados se refleja en los porcentajes tabulados, presenta unas condiciones aceptables pues, al contrario, abren la posibilidad de una alerta de problemas que pueden corregirse mediante el desarrollo armónico de nuevas propuestas.

Sobre los resultados de la Tabla No. 17, en cuanto a **Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones**, las acciones que son detectadas en un 66.67% de manera positiva.

El Colegio en su visión y misión orienta la enseñanza a la investigación científica y técnica promocionando valores y disciplinas relativas a ellas con un enfoque multidisciplinario que tome en cuenta todos los problemas que se revelan en la sociedad actual, todos los enfoques constituyen las líneas de acción dirigidas a cumplir la función esencial de educar en un clima escolar, impregnado de valores.

En la institución se distinguen dos niveles de acción en esta etapa de la gestión pedagógica por una parte programas y acciones dirigidas a fortalecer e incrementar la capacidad técnica, política y operativa y la incidencia en la comunidad que es donde se cumplen desde el apoyo de sus procesos; puede decirse que se está fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. La Educación es la columna vertebral que organiza a la institución y el sistema nervioso que mueve y orienta su accionar, la razón social de la misma, es una educación cimentada en valores y basada en contenidos curriculares que sostienen la excelencia de la institución educativa.

Sobre **Materiales De Planificación Educativa** Tabla No. 18 puede comentarse lo que consideran de mayor importancia según los encuestados: en el POA de la institución, se proponen estrategias como la práctica de valores con objetivos claros de integración a todos los miembros de la Institución mediante interrelaciones que estimulen el rendimiento estudiantil.

En el Plan Estratégico existe el fundamento sociológico donde se resalta la importancia que tiene la formación integral del ser humano en los actuales momentos: desarrollar en cada individuo toda la perfección de que es susceptible, es decir, el desarrollo armónico de todas las facultades humanas.

El Material de Planificación Educativa, es parte del patrimonio institucional al que tienen acceso todos los actores del proceso; los docentes encuestados lo reconocen así en el 100% pero en cuanto a **Reingeniería de Procesos** no se hace nada al menos es lo que expresan el 100% de los encuestados; y es motivo de mucha preocupación que en cuanto a **Proyectos de Capacitación dirigidos a Directivos y Docentes**, el 83.33% no los conoce y solamente el 16.67% cree que sí existen en la Institución, esto sería considerado uno de los problemas actuales que se revelan en la encuesta.

Las entrevistas aplicadas a los Directivos arrojan los resultados siguientes: ellos tienen claro el proceso de liderazgo y en la institución hay aún un 35% que dice haber tenido desacuerdo con los directivos e incluso el 5% dice que los tiene siempre, pero al considerarse que un líder es aquel que se concentra en las relaciones humanas o sociales, a la atención de las necesidades básicas de los miembros, a dar respuestas humanas ante los problemas y necesidades y a velar por la convivencia pacífica de la organización, se la califica como democrático, participativo, humano, confiable, su mejor posición es la de ayudar a todos los miembros de la institución para ser más sensible a las necesidades, para buscar soluciones posibles que beneficien a todos y para no dejar que prevalezcan las ventajas indirectas.

Pues cuando se pretende involucrar a cada uno de los miembros dándoles a todos la oportunidad de actuar y de compartir sus experiencias y saberes son muchos los que se sienten satisfechos pero hay otros que aún no alcanzan a saborear el valor del servicio compartido y que pasan a engrosar filas de quienes se sienten perjudicados y explotados.

Al momento de la investigación se pueden detectar problemas como los anotados y en esta descripción recogida a los directivos, puede clasificarse una actuación estudiada y los factores que han contribuido a producirlos.

El análisis de las razones para sentirse integrados o no a la institución educativa solo deja conocer el mismo descontento que actualmente se respira en muchas instituciones del país. Lo importante es considerar un momento normativo y detectar: ¿a dónde queremos llegar?, respondiendo a la cuestión del “debe ser”, por esto consideramos

oportuno la búsqueda de un campo que proporcione direccionalidad a la acción a un horizonte de integración de los miembros de la institución.

El nivel de gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Alejo Lascano puede mejorar, en los datos tabulados y analizados se marca veladamente una falta de liderazgo que está afectando a todo el recurso humano a pesar de sus cualidades puestas al servicio de la institución.

Las investigaciones revelan que los miembros de la institución tienen perfiles profesionales y niveles de responsabilidad que se pueden señalar como fortalezas pero existe en ellos resistencia para apropiarse de la gestión de su organización, se establece un cumplimiento responsable de obligaciones, se admiten órdenes, se realizan acciones dignas de reconocimiento pero no se detectan modelos de gestión y de organización que motiven al liderazgo y a la participación y se descuidan acciones importantes como el clima laboral y la búsqueda continua de dar a cada uno de sus miembros la garantía del buen vivir y la satisfacción de necesidades básicas que son primordiales para que el talento humano este unido y fortalecido en la construcción de su propia dimensión organizativa, con capacidad de respuesta a los desafíos y demandas de su institución y de la sociedad.

No se intenta desconocer ni desmerecer la tarea de los directivos que cumplen a cabalidad sus funciones y que orientan sus labores con criterios de eficiencia y optimización pero, es necesario fortalecer la atención de las necesidades del recurso humano, de la agilidad para gestionar cambios, de la unidad y de la buena marcha como productos de la comunicación.

Es muy pobre el nivel de gestión existente en el colegio, por tanto se pretende mejorar criterios de desempeño desde la esencia del verdadero liderazgo; se necesita potencializar todos los recursos con que la institución cuenta, para lo cual se propone un programa de fortalecimiento del liderazgo y los valores como meta para el éxito organizacional.

Se plantea la necesidad de formar líderes formadores de líderes que sean capaces de avanzar hacia el progreso y el cambio que la sociedad y el mundo necesitan.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones generales.

La investigación realizada en el Colegio Alejo Lascano de la ciudad de Jipijapa permitió cumplir los objetivos generales de este propósito: se ha podido analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, para que todos los miembros de la institución -desde sus directivos hasta sus estudiantes- se conduzcan de manera trascendente hacia la excelencia, teniendo la cohesión suficiente para interactuar de forma positiva compartiendo posiciones, normas y valores como grupo social.

Sin embargo, no se ha podido determinar y descubrir en esta institución a aquellas personas que son capaces de liderar procesos dinamizadores que impulsen y coordinen los avances de un plan educativo ideal para la organización, y por ende para cada uno de sus miembros. En realidad, aunque sus directivos coordinan y dirigen de la mejor manera buscando alcanzar objetivos de calidad, aún es necesario mejorar cada servicio, cada acción, cada procedimiento que se brinde en el colegio aprovechando eficaz y eficientemente sus recursos tanto humanos cuanto materiales.

Se ha observado falta de liderazgo en la institución; desde ahí se proyectan otras debilidades como la poca participación o integración de padres de familia en el proceso educativo, la falta de actualización de algunos docentes, y se puede colegir que se ha descuidado la aplicación de métodos y técnicas nuevas (en ciertos casos se mantiene la tendencia al uso de métodos tradicionales); así mismo, existe ausencia de profesionales en cuanto a solución de las necesidades del bienestar estudiantil y del propio personal en salud, nutrición, psicología, terapias de desarrollo de orden de aprendizaje, lenguaje, etc. Pero más alarmante que se pudo recoger en las fuentes de información recopiladas, es que todos advierten la falta de fuerza motriz que sólo el verdadero liderazgo puede aportar a la institución.

El colegio posee -y bien estructurados- instrumentos de gestión; se identifica en ellos los objetivos, metas y estrategias en forma coordinada; se tiene un organigrama y un manual de funciones y tareas. Pero todavía existe desconocimiento general por parte

de la mayoría de los docentes de los estándares para evaluar el desempeño, y no se vislumbra una verdadera coordinación para la ejecución de las actividades.

Desde el método de observación también fue notorio añadir a estas falencias la escasa actuación del personal directivo para supervisar las actividades, procesos y áreas; muchas veces todas las medidas de protección y las propias soluciones de adaptación al buen vivir están planeadas únicamente para los beneficiarios finales, que son los estudiantes, pero se postergan e ignoran las necesidades básicas del personal docente que no tiene participación en las tomas de decisiones.

En cuanto a los objetivos específicos que se plantearon, se investigó los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad de valores en el Colegio Alejo Lascano, y se pudo conocer que los cambios de esquemas en el sistema educativo, la incorporación de la LOI (Ley Orgánica Intercultural), la categorización injusta, la no prevención a las necesidades del buen vivir de los docentes y otros miembros de la institución que deben permanecer en los predios por 8 horas consecutivas sin tener soluciones a sus necesidades de alimentación, comodidad para el trabajo, de salud, etc., revelan que el sistema organizativo del Colegio ha descuidado la satisfacción de necesidades básicas a sus miembros y esto ha generado en ellos sentimientos de rechazo, de decepción, de baja autoestima, e inclusive se han callado las voces de los docentes que se sienten amenazados en su estabilidad laboral y que se limitan a dar su aporte responsable al cumplimiento de planes y programas pero que no están participando con toda su energía y capacidad creativa en la conquista de metas trascendentes para el centro educativo.

Se ha determinado, también, los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos en el colegio estudiado. Muchos son los miembros de la institución que cumplen positivamente las órdenes impartidas por los directivos, pero están aun tristemente improductivos de nuevas ideas brillantes para el beneficio colectivo institucional.

El problema está incubándose como una amenaza y pide a gritos el cambio, es necesario revitalizar a la institución respetando las nuevas leyes, pero dando la oportunidad al surgimiento de líderes que asuman sus funciones y que apliquen al máximo sus talentos.

No obstante, es una verdad categórica la calidad humana de cada miembro de la organización (de sus directivos, de los docentes, y de los empleados de la administración y de servicios generales); también el valor institucional reconocido por generaciones a través de 68 años de labores se mantiene firme, a pesar de todas las revelaciones que ha arrojado nuestra investigación.

Pero, empieza a percibirse un notable desmejoramiento en el proceso educativo cuando en sus bases se nota una tendencia alarmante ante una renuente falta de consenso en la toma de decisiones y empieza a producirse la fragmentación de la unidad entre los miembros de las secciones del Colegio y entre los docentes titulares y contratados.

Los informes analizados con los miembros de la institución nos enriquecieron en cuanto a la necesidad de buscar soluciones inmediatas y es así que lo expuesto nos guió hacia la presentación de la propuesta de “Aplicar talleres formativos en Gestión de Liderazgo y valores dirigidos a directivos y docentes del Colegio Alejo Lascano sobre la participación, organización y control institucional como meta para alcanzar el mejoramiento del proceso educativo en el año lectivo 2012 - 2013” y con ello lograr incorporar líderes gerenciales en cada área específica de la organización en el proceso educacional.

Resumiendo, los resultados de la investigación descubren que:

- Se pudo analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales.
- No se ha podido determinar y descubrir en esta institución a aquellas personas que son capaces de liderar procesos dinamizadores.
- Es necesario mejorar cada servicio, cada acción, cada procedimiento.

- Falta de liderazgo en la institución.
- Poca participación o integración de padres de familia.
- Falta de actualización de algunos docentes
- Se ha descuidado la aplicación de métodos y técnicas nuevas
- Existe ausencia de profesionales en cuanto a solución de las necesidades del bienestar estudiantil y del propio personal en salud, nutrición, psicología, terapias de desarrollo de orden de aprendizaje, lenguaje, etc.
- Todos advierten la falta de fuerza motriz que sólo el verdadero liderazgo puede aportar a la institución.
- Posee -y bien estructurados- instrumentos de gestión
- Escasa actuación del personal directivo para supervisar las actividades, procesos y áreas.
- El sistema organizativo del Colegio ha descuidado la satisfacción de necesidades básicas a sus miembros.
- Muchos son los miembros de la institución que cumplen positivamente las órdenes impartidas por los directivos.
- Es necesario revitalizar a la institución respetando las nuevas leyes.
- Es una verdad categórica la calidad humana de cada miembro de la organización.
- El valor institucional reconocido.
- Empieza a percibirse un notable desmejoramiento en el proceso educativo.
- Tendencia alarmante ante una renuente falta de consenso en la toma de decisiones.
- Fragmentación de la unidad entre los miembros de las secciones del Colegio.
- Necesidad de buscar soluciones inmediatas.

6.2. Recomendaciones generales.

Al haberse determinado debilidades que impiden la realización de una convivencia grata por la insatisfacción de necesidades del personal de la organización, como recomendación a cada objetivo comentado nos permitimos hacer las sugerencias siguientes:

Al establecerse los resultados que describen la falta de capacidad de gestión y liderazgo, consideramos que la institución debe -de modo urgente- identificar o descubrir a sus líderes formadores de nuevos líderes, individuos propositivos capaces de enfrentar y vencer cada exigencia, y sobre todo de estar juntos para alcanzar con ilusión las metas de calidad.

Es necesario aplicar medios de desarrollo que faciliten la capacidad de gestión de todos los docentes y directivos, y brindar las acciones necesarias que posibiliten el mejoramiento de la educación en la institución.

Se necesita aunar esfuerzos de todo el personal de la institución, para la planificación de propuestas alternativas. Una vez que hemos detectado los márgenes de debilidad en este aspecto, no puede perderse el tiempo para iniciar acciones de solución, determinadas por consenso en el plantel.

Se sugiere mantener una alerta permanente para actualizar cada vez los estudios de referentes teóricos sobre gestión educativa, y liderazgo y valores, ya que es muy importante la práctica basada en realidades que pueden orientar a los miembros de una institución.

Otras falencias deben ser superadas a través de la capacitación facilitada por los directivos y líderes que aparezcan con nuevos métodos para lograr alcanzar metas importantes. Es tarea de los directivos informar y guiar en la seguridad de que asumiendo cada uno sus competencias y aptitudes se puede alcanzar el cambio que se pretende.

Asumir con responsabilidad ética el diagnóstico y fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones debe ser característica propia de cada directivo o docente de la institución y el compromiso es la preparación para lograrlo con el éxito.

El logro de los objetivos de una organización se cumple cuando todos son capaces de desarrollar características de liderazgo social y profesional, y se asume el reto de accionar desde principios éticos y morales que deben ser esenciales para todo miembro de la institución.

El colegio Alejo Lascano debe asumir la capacitación y convertir a cada docente y a cada directivo en líderes capaces de formar líderes nuevos que construyan las bases de una transformación social positiva que puede sembrarse en las mentes y en los corazones de los ciudadanos del mañana que hoy forman sus conciencias y sus afanes de progreso en nuestras aulas.

Por tanto, se recomienda lo siguiente:

- Identificar o descubrir en el colegio a líderes formadores de nuevos líderes.
- Aplicar medios de desarrollo que faciliten la capacidad de gestión de todos los docentes y directivos.
- Aunar esfuerzos de todo el personal de la institución, para la planificación de propuestas alternativas.
- Iniciar acciones de solución, determinada por consensos en el plantel.
- Mantener una alerta permanente para actualizar cada vez los estudios de referentes teóricos sobre gestión educativa, y liderazgo y valores
- .
- Innovar nuevos métodos para lograr alcanzar metas importantes.
- Asumir con responsabilidad ética el diagnóstico que se revela en la investigación.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones.
- Accionar desde principios éticos y morales que deben ser esenciales para todo miembro de la institución.
- Iniciar en el plantel la capacitación que proyecta convertir a cada docente y a cada directivo en líderes.

7. PROPUESTA DE MEJORA.

7.1. Título de la propuesta.

Programa de perfeccionamiento pedagógico a través de la aplicación de talleres formativos de Gestión en Liderazgo y Valores, dirigido a directivos y docentes del Colegio Alejo Lascano de Jipijapa, para fortalecer la participación, organización y control institucional.

7.2. Justificación.

En el Colegio Alejo Lascano de la ciudad de Jipijapa a través de la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas a una muestra de su población, integrada por directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, se ha revelado la presencia de debilidades como la falta de participación de padres de familia , conflictos de estudiantes, inconformidad de docentes para el cumplimiento de sus obligaciones, desatención de necesidades básicas de los miembros de la institución, etc, y, todos estos efectos negativos tienen su causa en un problema principal que es la falta de liderazgo entre los miembros de la organización, que hoy es factor común en muchas instituciones de carácter educativo.

Considerando que la institución posee muchas fortalezas dentro de su recurso humano y material, que el nivel de organización es bueno y que existe predisposición de directivos y docentes para abrirse de forma positiva a la transformación que el colegio requiere para mantener su nivel de aceptación y credibilidad en la comunidad y para lograr la máxima calidad del servicio educativo que oferta, luego de análisis que llevan a conclusiones optimistas, se tiene a bien recomendar como solución la aplicación de un proyecto de desarrollo de las capacidades de liderazgo y valores en los directivos y docentes de la institución.

La propuesta plantea un diseño de modelo formativo en liderazgo y valores que permita a la institución recuperar sus condiciones de excelencia en cuanto a la organización del Colegio Alejo Lascano, en defensa de la mejora continua del proceso educativo que brinda a la comunidad desde hace 68 años y con el máximo provecho del talento humano del que dispone el centro educativo.

Se han considerado tres etapas para alcanzar el objetivo deseado y estas etapas en forma secuencial son:

1. Detección y capacitación de la participación de los miembros de la institución para participar en el proyecto.
2. Motivación del personal directivo, administrativo y docente.
3. Capacitación continúa con temas relacionados a las dimensiones del liderazgo, la administración de un líder, la motivación del liderazgo y los valores.

Los factores de riesgo para una institución son líderes, la eficiencia del liderazgo, el director – líder, la toma de decisiones de una institución educativa y la eficiencia y eficacia desde el liderazgo.

Los procesos educativos están en constante cambio y es necesario encontrar proyectos de gestión que logren sintonizar el vertiginoso crecimiento tecnológico y científico con el control de aportes del recurso humano que sean los que controlan y dirigen un proceso que es ante todo social y está dirigido a seres humanos que necesitan tener guías impregnados en valores que mantienen la calidad y la calidez de la educación en la sociedad moderna y por tanto que custodian el bienestar de toda la comunidad.

Existe un alto nivel de consenso en los modelos de análisis y puede admitirse la declaración de que el liderazgo puede darse en dos direcciones que pueden entenderse simultáneamente; la de control y desarrollo de tareas organizacionales con objetivos de planificación, supervisión y control donde el líder concentra todo su esfuerzo y la de concertar su trabajo e ideales por el desarrollo de las relaciones humanas y la calidad de relaciones mutuas. El líder es aquel ser que crea estrategias, realiza acciones para conseguir sus metas pero que no debe descuidar el mejoramiento de las interacciones entre los miembros de su grupo.

La presente propuesta es factible de ser realizada ya que sus costos están al alcance de la institución y tiene el respaldo de la voluntad y decisión de los directivos que aspiran emprender cambios para alcanzar la calidad en la institución, todos los miembros de la comunidad educativa consideran que es una propuesta positiva y renovadora con proyección a futuro y que sus resultados serán revertidos en el mejor servicio educativo que se podrá seguir ofreciendo a la ciudadanía en general.

Esta justificación del proyecto deja planteada la idea de Katz y Kahr cuando dicen que la esencia del liderazgo está en incrementar la influencia (actividad) por encima del nivel de obediencia mecánica a la ordenes rutinarias venidas de la organización y entonces cabe aclarar lo que queremos lograr con el proyecto, para el éxito institucional del Colegio Alejo Lascano, cree en una propuesta que busca el cambio y la excelencia, necesitamos líderes, necesitamos liderazgo pues en esencial “Líder es la persona, liderazgo es el proceso”.

Este proyecto de investigación es necesario porque nuestro colegio debe ampliar su función social hacia toda la comunidad, desde la propia formación de sus estudiantes hasta la participación de estos en las propuestas solidarias y de acciones vinculantes a la comunidad.

El Colegio Alejo Lascano permitió la realización de esta investigación y el resultado es la presentación de un trabajo fundamentado en las experiencias vividas cada día por los docentes, los alumnos y los padres de familia que abren camino a soluciones que establecen normativas que a nivel social y psicológico les conducen a mejorar las relaciones interpersonales, se presenta como un aporte para todos los involucrados en el que hacer educativo que compartirá las experiencias del presente trabajo y con ellas logrará un ejercicio mejor de su función e líder educativo con una óptica más clara de los asuntos cotidianos en el acontecer de problemas y en la búsqueda de la mejor opción en la toma de decisiones para su resolución.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.1 Objetivo General.

- Promover un programa de perfeccionamiento pedagógico a través de la aplicación de talleres formativos de Gestión en Liderazgo y Valores, dirigido a directivos y docentes del colegio Alejo Lascano de Jipijapa, para fortalecer la participación, organización y control institucional como meta para alcanzar el mejoramiento del proceso educativo en el año lectivo 2012 – 2013

7.3.2 Objetivos Específicos.

- Dar a conocer a los participantes del Programa la realidad de la situación actual del Plantel en cuanto a la insuficiencia de gestión de liderazgo y valores en los directivos y docentes del plantel.
- Incorporar en los docentes y directivos conocimientos teórico-prácticos orientados a la aplicación de gestiones de liderazgo y valores en la organización educativa.
- Concienciar a los directivos y demás miembros de la comunidad educativa, sobre la importancia de alcanzar calidad y eficiencia mediante la inclusión del liderazgo y los valores en la conducción de las organizaciones.
- Preparar con conferencias y talleres de formación continua, a todos los miembros de la institución para que valoren y apliquen adecuadamente el liderazgo educativo como medio eficaz para alcanzar la calidad en la educación.
- Descubrir entre los miembros de la organización, líderes educativos capaces de concentrar su esfuerzo y su capacidad en el desarrollo de estrategias de mejoramiento institucional.
- Lograr la consolidación entre autoridades y docentes del plantel para que en conjunto se llegue al mejoramiento de la calidad de la educación que brinda la Institución.

7.4. Actividades.

El Colegio Alejo Lascano, al permitir la aplicación de la propuesta logrará descubrir nuevos líderes imbuidos de valores que desde sus funciones de directivos, docentes o miembros de la comunidad educativa aunarán sus esfuerzos por conseguir la meta común del mejoramiento del proceso educativo que la institución ofrece a la comunidad.

Para la aplicación del programa de perfeccionamiento pedagógico a través de los talleres formativos de Gestión en liderazgo y Valores, para fortalecer la participación, organización y control institucional como meta para alcanzar el mejoramiento de los procesos educativos en el año lectivo 2012- 2013, se proponen actividades de promoción de los principales enfoques que se requiere conocer y aplicar para esta propuesta de revitalización organizacional de todos los miembros involucrados.

Ser parte del conocimiento del grupo y la aplicación de la motivación desde donde se afianza el liderazgo; las dimensiones éticas y los valores son las principales fuentes que permiten nutrir a todo el talento humano y generar desde allí bases fuertes donde se construye una institución éticamente excelente.

Los docentes y directivos involucrados en el sistema educativo serán los constructores de una organización donde se fraguan a los ciudadanos del mañana entre vivencias, testimonios éticos y práctica de los valores y que brindan a la comunidad, desde una óptica renovada en conocimientos y saberes, a nuevas personas justas y creativas, capaces de opciones libres y de logros de connotaciones sociales.

Para el desarrollo del proyecto se proponen las siguientes actividades:

- Reunión con el señor Rector para socializar y analizar los resultados obtenidos en la investigación con el ánimo de conseguir la aceptación de la propuesta.
- Reunión con autoridades y docentes para seleccionar e informar sobre las bondades de la propuesta y la importancia de su participación e inscripción en la misma.
- Integración oficial de participantes mediante su inscripción en la secretaría del plantel en el horario y plazo previsto.
- Entrega de cronograma de la propuesta que será aplicado durante el mes de Agosto, durante 6 días laborables con una duración de 3 horas para el tratamiento de 5 módulos y acto de clausura.
- Invitar a personal capacitado para cada tratamiento de módulo.
- Elegir equipos de trabajo entre las diferentes áreas del colegio para el cumplimiento de responsabilidades en cada fecha que se señale. Estos equipos están liderados por la autoridad y coordinados por la responsable del proyecto.

- Ejecutar 5 Talleres de Capacitación que desarrollan los siguientes temas:

Módulo # 1.- La función administrativa de un líder.

Módulo # 2.- Motivaciones al liderazgo y valores.

Módulo # 3.- Factores de riesgo para una institución sin líderes.

Módulo # 4.-El Director- Líder y la toma de decisiones.

Módulo # 5.-Líderes formadores de líderes para una revolución educativa de calidad.

- Clausura de talleres y entrega de Certificados de asistencia.
- Evaluación del taller con los directivos y docentes de la institución.
- Seguimiento y Control permanente de los logros del taller, ejecutado por el DOBEI.

7.5 Estrategias

El Seminario-Taller partirá de las conclusiones de la presente investigación, donde se socializará, analizará y validará con todos los docentes, autoridades los resultados obtenidos en la investigación.

Durante el desarrollo del Seminario Taller, el coordinador y sus participantes realizarán un análisis profundo sobre el fenómeno percibido. Este debe definirse mediante un proceso de acción y reflexión conducente a lograr los productos esperados, resultado de los objetivos propuestos en el taller.

La metodología a utilizar en el proyecto será participativa, directa, afectiva, humana y activa; logrando de esta forma comprometer al cambio a los involucrados dentro de la propuesta; además se emplearán técnicas tales como:

- Motivación
- Observación:
 - De reuniones y asambleas
 - De videos
 - De trabajos grupales

De talleres grupales

Cada tema taller será enfocado con una duración de 3 horas continuas para módulos completos, distribuidos y aplicados para:

- Motivación
- Fundamentación teórica de cada módulo,
- Actividades para comprensión y refuerzo,
- Evaluación.

La temática estará enfocada con ejes transversales de valores necesarios para el desempeño de las funciones inherentes a los profesionales de la educación.

El tratamiento de cada módulo será cuidadosamente editado y entregado a los participantes de los talleres y contendrá tareas específicas para su aplicación desde la práctica docente.

El departamento de bienestar estudiantil, realizará un seguimiento permanente a las actividades propuestas en el plan y estará encargado de realizar evaluaciones periódicas para el mejor desempeño de los miembros de la organización.

El cumplimiento del plan será tentativamente en el mes de Agosto 2012 según las fechas indicadas en el cronograma detallado que consta en esta propuesta.

7.6 Temas Abordados en el Seminario-Taller.

CAPÍTULO I TEMA: La Función Administrativa de un Líder.

SUBTEMAS:

Ambiente Técnico y Ambiente Institucional

El poder y su utilización en la organización

El gobierno de un líder

CAPITULO II TEMA: Motivaciones al Liderazgo y los Valores.**SUBTEMAS:**

El modelo mental de liderazgo y la capacidad esencial del ser humano.

La autonomía profesional de un Líder.

El perfil del líder y sus características esenciales.

CAPITULO III TEMA: Factores de riesgo para una institución sin líderes**SUBTEMAS:**

La división del trabajo en una organización.

Los niveles jerárquicos y la falta de liderazgo.

Los equipos y departamentos como contextos de relación profesional.

CAPITULO IV TEMA: El Director- Líder y la toma de decisiones**SUBTEMAS:**

La capacidad organizativa del director y la participación de los miembros de una institución.

La valoración del talento humano dentro de una organización.

La satisfacción de necesidades de los miembros de una organización como factor prioritario en la toma de decisiones.

CAPITULO V TEMA: Líderes formadores de líderes para una revolución educativa de calidad.**SUBTEMAS:**

Líderes testimonio de valores humanos que contribuyen a formar seres humanos libres.

El arte de liderar.

Motivar para ganar líderes.

7.7. Cronograma.

Se cuenta con la aprobación de los directivos del plantel y tentativamente se propone el siguiente cronograma de actividades, para dar cumplimiento al programa de perfeccionamiento docente y aplicación de talleres.

No.	Actividades	Duración	Fechas	Horarios	Responsables
1	Inscripciones de participantes al taller de capacitación	3 días	6- 7 -8 Agosto – 2012	De 08H00 a 13H00	Secretaría del plantel
2	Módulo # 1 Búsqueda de la Eficiencia y la Eficacia desde el liderazgo educativo	3 horas	13 Agosto 2012	De 14H00 a 17H00	Líder: Autoridad Equipo: Área de Estudios Sociales
3	Módulo # 2 Motivaciones al Liderazgo y Valores	3 horas	15 Agosto 2012	De 14H00 a 17H00	Líder: Autoridad Equipo: Área de Matemáticas
4	Módulo # 3 Factores de riesgo para una institución sin Líderes.	3 horas	20 Agosto 2012	De 14H00 a 17H00	Líder: Autoridad Equipo: Área de Lengua y Literatura
5	Módulo # 4 El Director- líder y la toma de decisiones en una institución.	3 horas	21 Agosto 2012	De 14H00 a 17H00	Líder: Autoridad Equipo: Área de Ciencias Naturales
6	Módulo # 5 Líderes formadores de Líderes para una revolución educativa de calidad	3 horas	27 Agosto 2012	De 14H00 a 17H00	Líder: Autoridad Equipo: Área de Lenguaje Extranjero
7	Clausura de los talleres de capacitación a miembros de la organización. Entrega de certificados a los participantes	2 horas	28 Agosto 2012	De 15H00 a 17H00	Área de Administración
8	Reunión de evaluación de las actividades realizadas con actividades y todo el personal de la institución	2 horas	4 de Septiembre/ 2012	De 10H00 a 12H00	Líder: Autoridad Equipo: Personal Docente
9	Control de logros y beneficios de la capacitación (reporte mensual – Colaboración del DOBEi)	Durante todo el año lectivo 2012 – 2013	Reporte mensual		Líder: Autoridad Equipo: DOBEi

Elaboración: Lcda. Nora Vera Zevallos

7.8. Presupuesto y financiamiento del programa.

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Contratación de recursos tecnológicos para animación de talleres	20 horas	\$ 15.00	\$ 300.00
Traslados de personal – contratación de vehículos		\$ 100.00	\$ 100.00
Refrigerios para participantes	6 Días	\$ 25.00	\$ 150.00
Edición de folletos para participantes de taller	150	\$ 3.00	\$ 450.00
Impresión de certificados de asistencia y participación	150	\$ 2.00	\$ 300.00
Subtotal			\$ 1.300.00
Imprevistos 10%			\$130.00
TOTAL			\$1.430.00

El costo del proyecto será financiado por autogestión que la institución realizará ante la Alcaldía del Cantón Jipijapa y otros organismos que permanentemente brindan apoyo para la capacitación de miembros de las instituciones sociales.

Además se comprometerá una participación obligatoria con el pago de \$10.00 que se cancelarán en la colecturía del plantel como inscripción personal de aproximadamente 150 miembros de la institución; este costo incluye la entrega de folletos a cada participante, así como también los certificados de asistencia y los refrigerios.

Las autoridades determinarán la necesidad de apoyar con gastos no determinados que demande la actividad; además todo el dinero que se recaude por la participación en el taller será manejado por la colecturía del plantel con sus reglamentos en el cumplimiento de decisiones tomadas por el rector del establecimiento educativo. El comité de padres de familia, manifiesta que está dispuesto a participar responsablemente de esta actividad brindando el apoyo logístico que fuera menester.

7.9. Responsables.

Los responsables de la ejecución de los presentes lineamientos alternativos son las Autoridades del Plantel, quienes brindaran apoyo logístico de un Tutor Especialista en el tema, dotarán de un espacio físico para los talleres (aulas), materiales didácticos acordes a la temática, y otros medios como infocus, computadoras, tizas líquidas, marcadores, papelógrafos, así como los recursos económicos que la situación amerita.

7.10 Diseño Organizacional.

Para efectuar la propuesta se requiere de los siguientes recursos:

Talento Humanos.

- Rector del Colegio Nacional “Alejo Lascano”
- Maestros(as) del Plantel.
- Tutor (Especialista en Gestión de Liderazgo y valores)
-

Recursos Materiales.

- Computador
- Proyector (infocus)
- Grabadora
- Cámara Fotográfica
- Papelógrafos
- DVD
- Internet
- Papel
- Lápices
- Materiales Específicos

7.11. Indicadores de Logros

Para intentar medir las variables del proyecto, se toman en cuenta los siguientes logros:

- Formatos de seguimiento
- Observación – supervisión.
- Planeación de objetivos.
- Cumplimiento de objetivos.
- Evaluación de resultados.
- Instrumentos de medición como encuestas y entrevistas.
- Porcentajes de objetivos logrados.
- Participación de los docentes y directivos.
- Actitudes de los miembros de la institución.
- Participación de docentes en la toma de decisiones.
- Participación del DOBEI en la evaluación.
- Motivación alcanzada por los docentes y directivos.
- Se descubren nuevos líderes en la institución.

7.12. Fuentes de Verificación.

Los indicadores de logros nos permitirán verificar las hipótesis derivadas del proyecto, con cada una de ellas se elaboran preguntas que se utilizan en la investigación y se puede medir los resultados en las dimensiones que puedan percibirse sobre la práctica del liderazgo en la institución:

- 1) Registro de inscripción al Seminario-taller.
- 2) Registro de asistencia de los participantes al Programa.
- 3) Evaluaciones aplicadas por cada módulo a los participantes.
- 4) Observación del avance y mejoramiento del personal asistente, en lo relacionado a la temática del taller. (ficha de observación)
- 5) Fotografías de las diferentes actividades desarrolladas durante el seminario.
- 6) Videos del desarrollo del semanario-taller

7.13. Estrategias de Evaluación.

Los resultados permitirán analizar e interpretar la aplicación de la propuesta y su influencia en la organización; por tanto, se aspira la respuesta positiva en cuanto a que:

- Se percibe un cambio organizacional en el Colegio Alejo Lascano.
- Se cuenta con líderes formados en los talleres que concentran su esfuerzo y capacidad en el desarrollo de estrategias de mejoramiento institucional..
- Se aumenta el clima de confianza entre los miembros de la institución.
- Se mejoran las relaciones interpersonales y se producen cambios en cuanto a la rehabilitación organizacional de la institución.
- Existe mayor motivación y participación en el desarrollo de las actividades de la organización.

Las evaluaciones serán secuenciales por cada tema del taller de capacitación y en cada uno de los Módulos tratados con la finalidad de fortalecer la participación, organización y control institucional para mejorar el proceso educativo en el colegio.

Se las realiza en el siguiente efecto:

1. Evaluación Técnica- Observación. Instrumentos aplicados (encuestas, entrevistas; escalas descriptivas)
2. Plenarias, Organizadores gráficos, construcción de ideas y nuevos proyectos, tablas de resultados.
3. Logros: Interacciones en el ámbito educativo.

Acciones de liderazgo demostrado en la toma de decisiones.

Asimilación de conceptos y aptitudes externas compartidas con la comunidad educativa.

El tipo de evaluación a realizar será la sumativa, la misma que se llevará a cabo durante y después de la culminación del Seminario Taller.

Una vez concluida la capacitación, se realizará una evaluación permanente sistemática, continua y cuantitativa, para estos procesos será indispensables el empleo del monitoreo, el cual permitirá al equipo ejecutor, identificar logros y debilidades de la propuesta a tiempo para tomar las decisiones correctivas correspondientes.

Este monitoreo se efectuará durante la etapa de ejecución del proyecto y durante el transcurso del año lectivo 2012-2013 de manera que puedan ser medidos la eficiencia y efectividad de los resultado del proyecto en ejecución.

Todo esto se sustentará con el empleo de evaluaciones intermedias anuales ex – post (casas abiertas, foros etc.) para medir los niveles de organización y trabajo en equipo alcanzados por los involucrados como beneficiarios directos del presente proyecto, asegurando de esta forma que la propuesta este encarrilada a alcanzar los objetivos propuestos.

Para medir la efectividad de los resultados esperados del presente proyecto, la presente propuesta estará evaluada por:

- ✓ La Comisión Técnico Pedagógica del Colegio Nacional “Alejo Lascano” de la ciudad de Jipijapa.
- ✓ El Rector del Plantel.
- ✓ Investigadora de Tesis.

7.13.1. Criterio de Evaluación

Utilizar: Lógica, coherencia, e inter-relación de aspectos contemplados en el proyecto.

7.14. Localización y cobertura espacial.

El Colegio Alejo Lascano, centro donde se desarrolló la investigación, está ubicado en la ciudad de Jipijapa al sur de la provincia de Manabí; fue creado mediante decreto ejecutivo numero 2584 el 26 de Mayo de 1944 en la presidencia del Dr. Carlos Alberto

Arroyo del Río, Su sesión inaugural tuvo lugar el día 25 de Junio de 1944 en el M.I. Consejo cantonal de Jipijapa, iniciando sus actividades docentes el 26 de Junio de ese mismo año con 26 estudiantes, en el salón máximo de la ciudad.

Posee una infraestructura física que le permite desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en las secciones matutina, vespertina y nocturna. Su población estudiantil es de 2.500 estudiantes aproximadamente.

Dentro de la estructura departamental cuenta con laboratorios de ciencias naturales, física, biología, matemáticas, centro de cómputo, aula virtual, sala de audiovisuales, biblioteca, enfermería, departamento odontológico, coliseos de deportes, canchas deportivas, salón auditorio y escenario de artes.

Está ubicado en la zona urbana entre las calles Cotopaxi y Alejo Lascano, ocupando un área aproximada de 4.000 mts², habiéndose adquirido en sus cercanías un área de similares medidas para la construcción de escenarios deportivos y otros.

7.15. Población Objetivo.

Los participantes de esta propuesta son los directivos, docentes y empleados administrativos y de servicio, tanto los que tienen nombramiento oficial como los que están laborando por contrato. Todo el personal que labora en el Colegio Alejo Lascano son sujetos de participación en la propuesta.

La población objetivo está integrada por los siguientes miembros:

Por nombramientos: Autoridades y Docentes	73
Administrativa	19
Contratos: Docentes	54
Administrativo	1
Pago por factura: Servicios generales	9

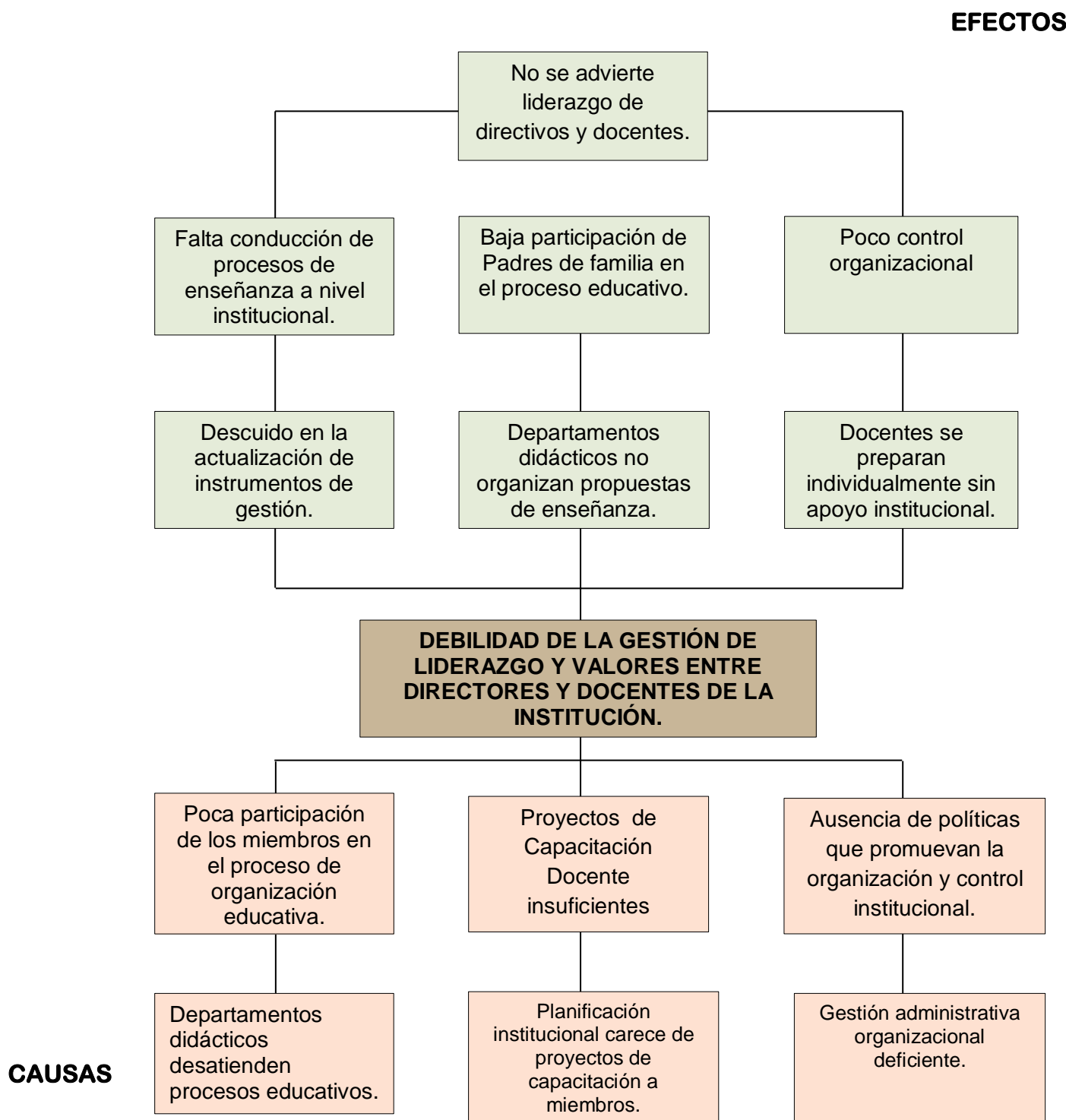
Como unidad ejecutora de escuelas fiscales tiene 11 docentes por contrato.

En cuanto a miembros de la organización existe un total de 167 que forman parte del equipo de trabajo.

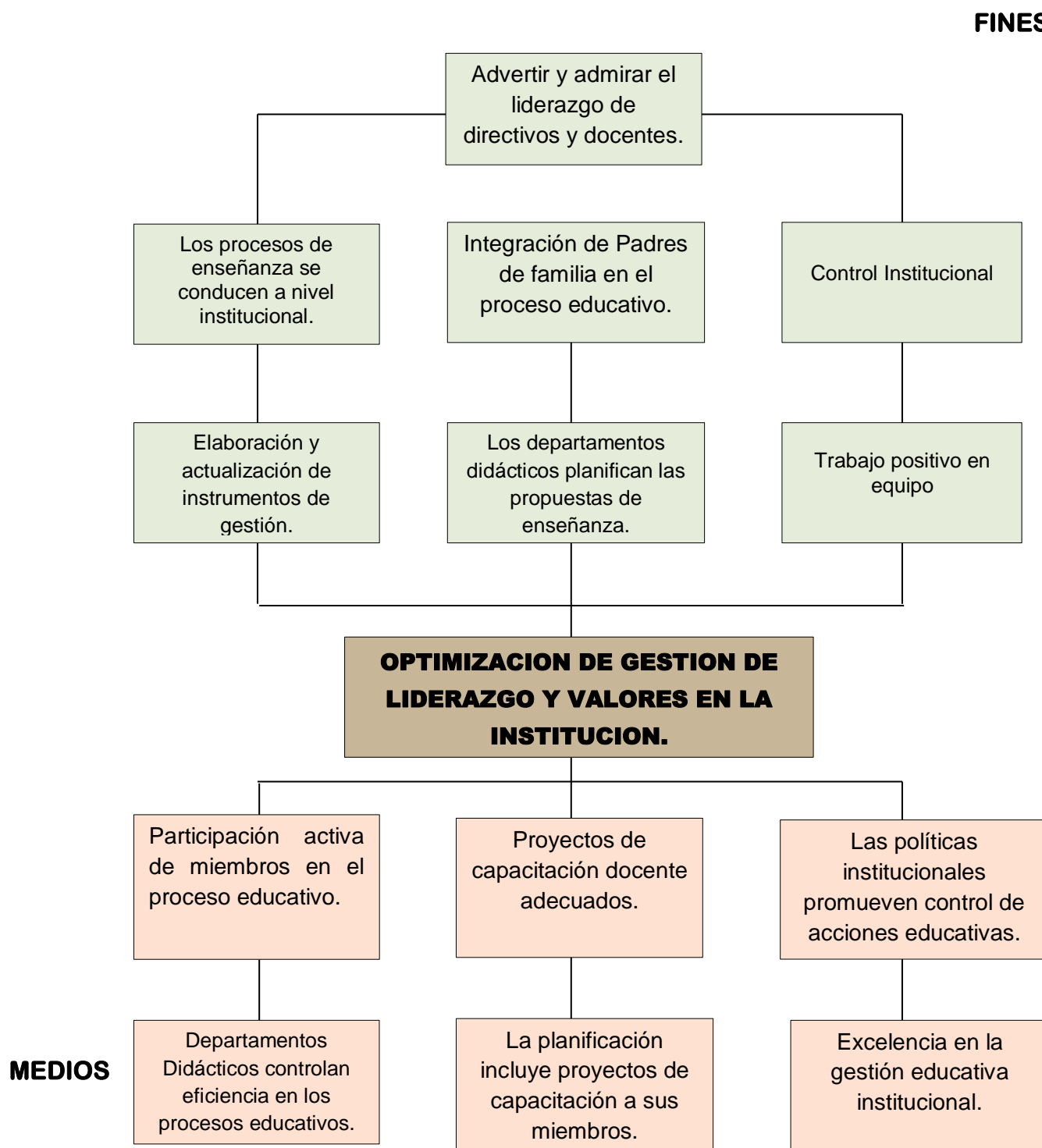
El beneficio se extenderá a 2300 estudiantes y un número aproximado de familias de la comunidad.

La existencia de un buen liderazgo educacional implica el fortalecimiento de los vínculos de apoyo a la estructura organizativa.

7.16. Gráfico del Árbol del problema.



7.17. Gráfico del Árbol de objetivos.



8. BIBLIOGRAFIA

Ander – Egg, E. (1991). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos aires – México: Grupo Editorial Lumen Hvmanitas

Aramburu Ordozgoiti, F.(2000), Medio ambiente y Educación. Madrid: Editorial Síntesis. S. A.

Casarez y González, S. (1999) Liderazgo, Valores y Cultura organizacional.

Chavarría Olarte, M. (2004) Educación en un mundo globalizado. México: Editorial Trillas.

Chirre Osorio, A. (2010). Educando en los valores morales, como mejorar la autoestima de nuestros hijos. Lima – Perú: Editor chivre.

Gil, M. d P. (1978) Educar Hacia una educación renovadora. Relación Maestro – Alumno. Doc. 1. Madrid: Bac popular

Ginotti, H. G. (1981) Maestro – Alumno, el ambiente emocional para el aprendizaje México- D.F.: Editorial Pax.

González Alvarez, L. J. (1998) Ética. Bogotá D. C.: Editorial El Búho.

González, M.T.; Nieto, J. M. y Portela, A. (2008) Organización y gestión de los centros escolares: dimensiones y procesos. Madrid- España: Editorial Pearson Educación, S. A.

Guillén Párraga, M. (2006) Ética en las organizaciones. Madrid. España: Editorial Pearson Educación.

Herrera M, E.(2008) Administración Educativa. Ecuador: Editorial Vicentina

Huber, G. P. (1992) Toma de Decisiones en la Gerencia. México D. F.: Editorial Trillas

Martínez Sánchez, F.; Prendes Espinoza, M. P. (2003) Nuevas Tecnologías de la Educación. Madrid: Editorial Pearson. Prentice Hall

Munch, L., y otros (2010). Administración y Planeación de Instituciones Educativas.México: Editorial Trillas.

Muñoz Naveda, R. (2009), Liderazgo Educativo, Maestría en Gerencia de Instituciones Educativas, 3. UNESUM Portoviejo- Ecuador: Imprenta Cobeña, Portoviejo.

Tenti Fanfani, E. (2006) El oficio de docente, Vocación, trabajo y profesión. Argentina: Siglo XXI. Editores.

Valenzuela González, J. R. (2005) Evaluación de Instituciones Educativas. México: Editorial Trillas.

Guías Didácticas.

ALVAREZ GALVEZ, Luz Esther (2010) Toma de decisiones. Editorial UTPL. Loja.

CELI APOLO, Dra. Rosa María (2004) Organización de Centros Educativos. Editorial UTPL, Loja.

CORREA JARAMILLO, Carlos (2009) Liderazgo, valores y Educación. Editorial UTPL. Loja.

RODINO, Ana María, Texto de II DH, Unidad Pedagogía de II DH.

Internet.

SALGADO, J. (2009) El proyecto Educativo Institucional como herramienta para la construcción de identidad, En línea Disponible en:<http://www.unap.d/njsalgado/subir/.ELPEILAVINDELSOLAR.doc.pdf>. (Consultado el 24 – 08 – 2011)

GRAFFE, Gilberto José. Revista de Pedagogía 202, Gestión Educativa para la transformación de las escuelas, Escuela de Educación Universidad Central Venezuela/ caracas. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve>

(Consultado el 23 – 02 – 2012)

9. APÉNDICES.

Tabla No. 1

Descripción de los docentes del Colegio Nacional Alejo Lascano clasificados de acuerdo a la edad.

Rangos de Edad de los docentes	F	%
Menos de 25 años		
26 - 30 años		
31 – 35 años		
36 – 40 años		
Más de 40 años		
TOTAL		

Tabla Nº 2

Descripción de los docentes del Colegio nacional Alejo Lascano clasificado por sexo.

Rangos por sexo de los Docentes	Masculino		Femenino	
	F	%	f	%
a. Menos de 25 años				
b. 26 - 30 años				
c. 31 - 35 años				
d. 36 - 40 años				
e. Más de 40 años				
Total				

Tabla No. 4

Clasificación de los estudiantes de la Sección Vespertina Ciclo básico del Colegio Alejo Lascano de acuerdo a género.

Edad de estudiantes de 8° , 9° y 10° Años Básicos	Femenino		Masculino		Total	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 11 años						
De 11 a 13 años						
De 13 a 14 años						
De 14 a 15 años						
Más de 15 años						
TOTAL ESTUDIANTES						

TABLA No. 6

Forma de Organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo

Forma de organización	f	%
f. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
g. Coordinadores de área		
h. Por grupos de trabajo		
i. Trabajan individualmente		
j. No contestan		

TABLA No. 7**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

Aspectos	f	%
f. El número de miembros de la institución		
g. Los resultados obtenidos en la institución		
h. Valor y tiempo empleados en la institución		
i. Otros		
j. No contestan		

TABLA No. 8**Las Tareas de los miembros de la Institución se encuentran escritas en un Manual de Normas, Reglas y Procedimientos**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

TABLA No. 9**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
d. Director		
e. Rector		
f. Consejo Ejecutivo		
Total		

TABLA No. 10

Delegación de la Toma de Decisiones para resolver conflictos y promover soluciones dadas al grupo de colaboradores

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No		
Total		

TABLA No. 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Excelencia académica.						
b)	Desarrollo profesional de los docentes.						
c)	La capacitación continua de los docentes.						
d)	Trabajo en equipo.						
e)	Vivencia de valores institucionales y personales.						
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.						
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.						

TABLA No. 12**Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una Institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Son innatas.						
b)	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.						
c)	Se adquieren a partir de la experiencia.						
d)	Se desarrollan con estudios en gerencia.						
e)	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.						

TABLA No. 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.						
b)	La disminución del número de estudiantes por aula.						
c)	La mejora de los mecanismos de control.						
d)	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.						

TABLA No. 14**Organismos que integran la Institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	De Dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)						
b)	De Gestión (Secretario, Subdirector, Comisión Económica, etc.)						
c)	De Coordinación (Jefe de estudios, Coordinador, etc.)						
d)	Técnica (Departamentos, Equipo Docente, etc.)						
e)	Otros (¿Cuáles?)						

TABLA No. 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.						
b)	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.						
c)	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos						
e)	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.						

TABLA No. 16
Los Departamentos Didácticos y sus acciones

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

TABLA No.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.				

TABLA No. 18

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a)	Reingeniería de procesos.				
b)	Plan Estratégico.				
c)	Plan Operativo Anual				
d)	Proyectos de Capacitación dirigido a directivos y docentes.				

TABLA No.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.						
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3	La gerencia se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.						
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educacionales.						
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.						
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.						
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.						
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

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

TABLA No. 21**Resultados de la Encuesta a Padres De Familia**

1	Participa usted en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje de sus hijos mediante el control de tareas y seguimiento de los avances y problemas de sus representados.						
2	Las autoridades del plantel atienden sus opiniones sobre la Educación que desea para sus hijos o representados.						
3	Las clases que reciben sus hijos deben contemplar la formación en valores.						
4	Considera usted que el proceso de enseñanza de esta institución requiere cambios o innovación.						
5	Se considera usted integrado a la familia educativa que procura el mejoramiento del colegio.						
6	Cree usted que existe una buena comunicación entre los docentes y directivos de la institución y los padres de familia.						
7	Cree usted que los docentes enseñan la práctica de valores a través de su ejemplo.						
8	Nota usted cambios positivos en su hijo en cuanto a la responsabilidad y cumplimiento de acciones educativas.						
9	Conoce usted el Reglamento Interno del Colegio.						
10	Asiste regularmente a las reuniones de Padres de Familia.						
11	Ha sido convocado por la institución para tratar asuntos relacionados al aprovechamiento y/o conducta de su hijo.						
12	Considera que los docentes demuestran estar comprometidos con gestiones de liderazgo en el Colegio.						
13	Considera usted que en el Colegio se respetan los derechos de los estudiantes.						
14	Está de acuerdo con que los estudiantes no reciban ningún tipo de sanciones cuando cometen faltas disciplinarias o incumplimiento de sus obligaciones						
15	La institución promueve el desarrollo y acciones en beneficio de la comunidad.						

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1		
Problema 2		
Problema 3		
Problema 4		
Problema 5		

Alto	9	Liderazgo 1.9				Liderazgo 9.9				
	8	Consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias. Conduce a un ambiente y aun ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización.				La consumación del trabajo se logra por medio de la entrega de la gente hacia el mismo; interdependencia de una "meta común" dentro de la organización de relaciones de confianza y respeto.				
	7									
	6				Liderazgo 5.5					
	5				Se logra un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento, a un nivel satisfactorio, de la moral de la gente.					
	4									
	3									
Bajo	2	Liderazgo 1.1				Liderazgo 9.1				
	1	El mismo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente como miembro de la organización.				Eficiencia en el trabajo resulta al mantener los factores humanos a un nivel que interfiera lo menos posible con el proceso.				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
										Alto

Bajo

Grig gerencial. Estilos de liderazgo.

Tomado del texto: Administración y Planeación de Instituciones Educativas.

Lourdes Münch - Emma Galicia -Susana Jiménez – Félix Patiño -Francisco Pedronni.
Pág. 152.

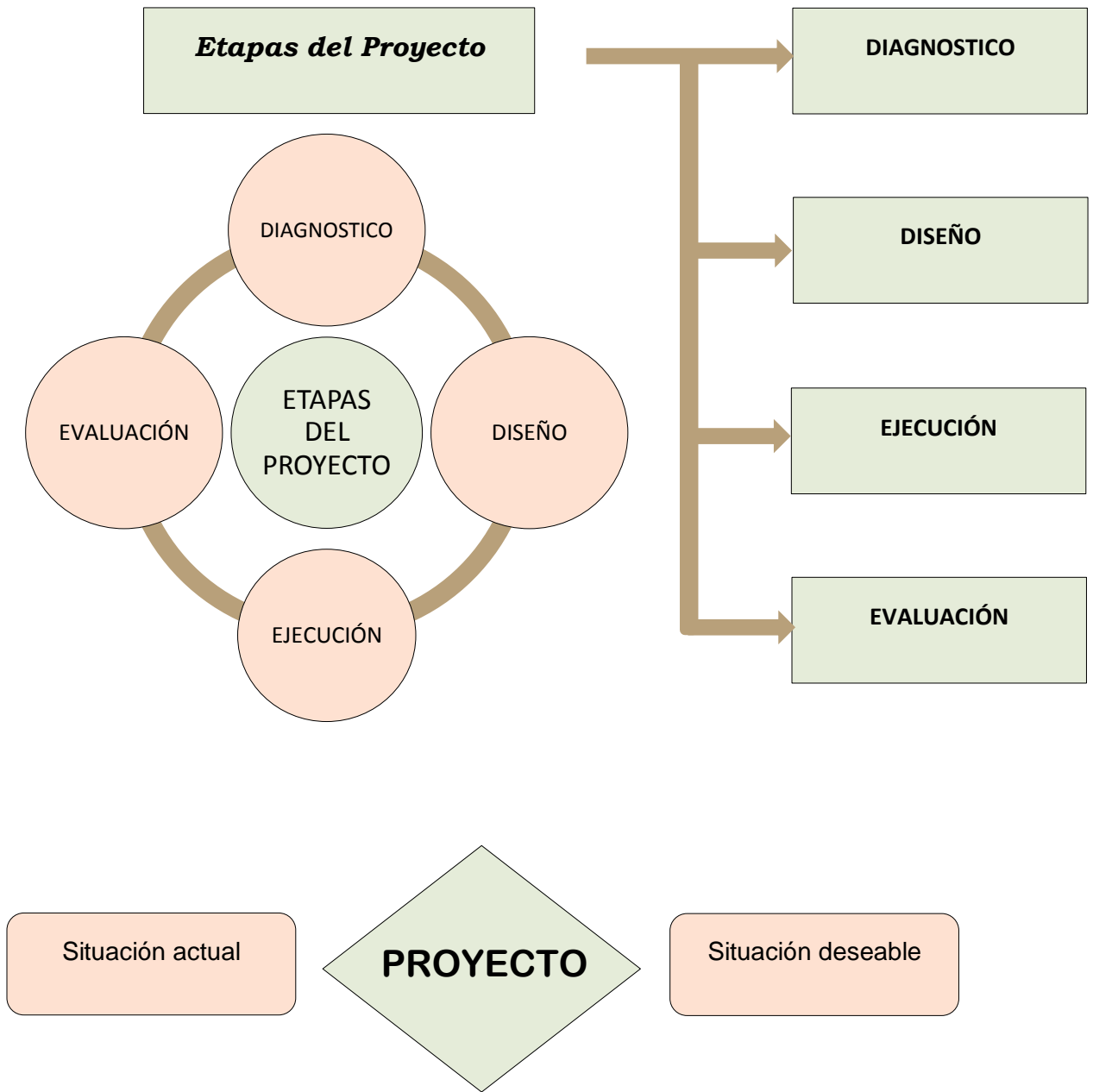
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para a Gestión de Organización sustentada en valores y liderazgo.

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

Etapas para el desarrollo de un proyecto.



ESTUDIANTES DE 10. Año DE EDUCACIÓN BÁSICA, COLEGIO ALEJO LASCANO.





Secretaria de Sub-Inspección General, proporcionando datos para la investigación



Ingreso principal Colegio Alejo Lascano – Área Administrativa



Área de deporte – Coliseo abierto Colegio Alejo Lascano



Área de Inspección General y DOBEi



Pabellón de aulas del Colegio Alejo Lascano



Aula escenario y patio de recreos Colegio Alejo Lascano



Docentes del Colegio Alejo Lascano

Los Docentes durante las otras extracurriculares no disponen de espacio, ni de comodidad básica para el desarrollo de sus tareas. Debido al número de docentes y a la coincidencia de horas de trabajo entre las secciones matutina – vespertina – nocturna.





DIMENSIÓN COMUNITARIA.

Alumnos del Colegio participando de la casa abierta 2011 – 2012.





Valoración de Identidad Cultural – Área de Estudios Sociales

Docentes y Alumnos





Rector y Docentes apoyan las actividades estudiantiles que conjugan la Ciencia y la Tecnología. Participación en Casa abierta 2011 – 2012.






**COLEGIO NACIONAL ALEJO LASCANO - JIPIJAPA -
MANABÍ - ECUADOR
1944 - 2012**



Agradecimiento a los Directivos, Docentes, Padres de Familia y estudiantes del Colegio Nacional Alejo Lascano por su valiosa colaboración para la presente investigación.

A scroll of aged parchment with a quote by José Martí. The scroll is unrolled, showing the text in the center. The parchment is yellowed and has some dark spots, suggesting it is old. The text is written in a dark, serif font.

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

José Martí.

... Muchas Gracias

Lic. Nora Vera Zevallos