



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo Academia Naval
Guayaquil, ext. Quevedo durante el 2011”**

Tesis de Grado

Autora:

Moreira López, Nancy Yadira

Directora:

Hidalgo Tene, Mariela Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUEVEDO

2012

Certificación

Mgs.

Mariela Alexandra Hidalgo Tene

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo Academia Naval Guayaquil, ext. Quevedo durante el 2011" realizado por el profesional en formación: Moreira López Nancy Yadira; 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, Agosto de 2012

f).....

Cesión de derechos

Yo, Moreira López Nancy Yadira, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autor: Moreira López Nancy Yadira.

CI. 1204248452

DEDICATORIA

Este trabajo es ofrendado a Dios para que tenga el aval de ser supremo y pueda guiarme por el buen camino en el desenvolvimiento profesional de esta nueva profesión.

A mi madre Rosita y hermana Tania, que en todo momento se convirtieron en animadores incondicionales, quien me ayudaron a superar grandes obstáculos y que con su presencia hacen que mi voluntad se fortalezca para lograr los objetivos que como familia se plantea, entonces vaya para ellos mi trabajo y profesional.

Nancy Yadira Moreira López

AGRADECIMIENTOS

La autoría deja constancia de su agradecimiento a:

- ✓ Un agradecimiento a dios, que ha hecho posible tener fe para poder cumplir mi objetivo.
- ✓ La Universidad Técnica Partícula de Loja.
- ✓ La Escuela de Ciencias de la Educación, modalidad abierta y a distancia.
- ✓ A mi madre que ha sido el sustento moral, donde siempre encontré el respaldo necesario e incondicional para lograr esta nueva meta.
- ✓ A mi directora de tesis, Mgs. Mariela Hidalgo, que con su guía y apoyo permanente afianzo mi trabajo de investigación.
- ✓ A todo los tutores de esta maestría, que han ayudado a fortalecer mi conocimiento y haber logrado el cambio de actitud.
- ✓ Al Lcdo. Bolívar Yépez, Mgs. Rector de Centro Educativo “Academia Naval Guayaquil” Ext Quevedo, por haberme permitido hacer esta investigación.
- ✓ A todas las demás personas que de una u otra manera han colaborado para que este trabajo tenga éxito deseado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	II
Cesión de derechos	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA	4
2.1.2. Importancia de la gestión educativa	6
2.1.3. Tipos de gestión educativa	7
2.1.3.1. Gestión institucional	10
2.1.3.2. Gestión escolar	12
2.1.3.3. Gestión pedagógica	13
2.1.3.4. Gestión directiva	16
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO DE LÍDER	21
2.2.1 Tipos de liderazgo	22
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	26
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	31
2.4.1. Clasificación de los valores	35
2.4.2. Características de los valores	36
2.4.3. Riesgos de la educación en valores	37
2.4.5. Finalidad de la educación en valores ciudadanos	38
2.4.6. Importancia de los valores	39
3. METODOLOGÍA	40
3.1. PARTICIPANTES	40
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	46
4. RESULTADOS	49
4.1. DIAGNÓSTICO	49
4.1.1. Los Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	49
4.1.1.1. El Manual de organización	49

4.1.1.2. El Plan Estratégico	49
4.1.1.3. La estructura Organizativa de la Unidad Educativa	52
4.1.1.3.1 Misión	52
4.1.1.3.2 Visión	52
4.1.1.3.3. Funciones por áreas y departamentos	53
4.1.2. El clima escolar y convivencia en valores	53
4.1.2.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	53
4.1.2.2. Análisis FODA	56
4.1.2.2.1. Fortalezas y debilidades	57
4.1.2.2.2. Oportunidades y amenazas	57
4.1.2.3. Matriz FODA	58
4.2. RESULTADOS	60
4.2.1. De los Directivos	60
4.2.2. De los Docentes	76
4.2.3. De los estudiantes	78
4.2.4. De los Padres de Familia	80
5. DISCUSIÓN	85
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
6.1. CONCLUSIONES	89
6.2. RECOMENDACIONES	90
7. PROPUESTA DE MEJORA	91
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA	91
7.2. JUSTIFICACIÓN	91
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	92
7.4. ACTIVIDADES	93
7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL	94
7.6. POBLACIÓN OBJETIVO	94
7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	94
7.8. PRESUPUESTO	95
8. BIBLIOGRAFÍA	97

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación describió el estado actual de la institución en relación a la Gestión, Liderazgos y Valores en el Centro Educativo “Academia Naval Guayaquil” Ext. Quevedo ubicado en la ciudad del mismo nombre.

El análisis del diagnóstico permitió conocer que la institución durante estos 15 años de vida, ha logrado generar confianza en la comunidad, la que ha respondido a ese liderazgo innovador, pues la población estudiantil es de 624 estudiantes. Se resaltan varias aéreas donde el liderazgo de las autoridades ha promovido el desarrollo del docente y los estudiantes, además la vinculación con la comunidad a través de actividades sociales.

Los resultados del diagnóstico situacional del Centro Educativo, ayudó a detectar debilidades que podrían, a largo plazo, afectar el buen desenvolvimiento, la sostenibilidad y consecuente permanencia de la institución.

Para lograr una transformación de la problemática establecida anteriormente, se optó por plantear el uso del modelo de gestión de cambios para lograr una mejora sostenible en la institución en las áreas descritas anteriormente. Pues incluye componentes observados, lo que garantiza el cambio y su sostenibilidad en el tiempo.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como fundamento las que aplican los directivos, que no han sido lo suficiente idóneas en el liderazgo, ya que según datos que reposan en los archivos del centro educativo, en los últimos años hay un gran porcentaje de.

El propósito fundamental se afirma bajo la óptica de captar y apreciar objetivamente el fenómeno de estudio, para lo cual se ha recurrido al proceso metodológico, respaldado por el uso de técnicas, tales como: documentos bibliográficos, encuestas, entrevistas, observaciones directas, que facilitan la comprensión cabal del fenómeno.

Las instituciones en general, actualmente se encuentran inmersa en un entorno competitivo sin fronteras, donde la información se acumula y trasmite desde distancias que a mediados del siglo anterior era inimaginable creer que se diera en tiempo real, la innovación, aprendizaje y anticipación de problemas son determinantes para mantener en el mundo globalizado (Fernando, 2001). Por ello, para tener un crecimiento constante o simplemente para permanecer en el medio, las instituciones educativas deben tratar de innovar, ser modelo de gestión en valores y liderazgo.

La situación presente de la educación desde todos sus niveles en el Ecuador, tiene una brecha grande en comparación con países desarrollados, en infraestructura, en presupuestos asignados para la educación, en investigación, entre otras áreas. Los educadores ecuatorianos debemos comenzar a planificar un proyecto alcanzable, factible por el cual se acorte esa brecha. Para ello se necesitan líderes que lo incentiven, que sean referentes de un cambio positivo, gente consciente y con ganas de ser agentes de desarrollo.

Cabe mencionar, en el Ministerio de Educación del Ecuador, en su página web, hace públicas las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal, a través de mejores salarios para los docentes, la evaluación desde varias áreas (alumnos, padres de familia, colegas, directivos, académica), la motivación para la capacitación permanente en los docentes, el

incentivo para asistir a clases a través de la entrega gratuita de uniformes, textos y alimentos, la consideraciones económica a los padres de familia, que solo tiene que asumir un rubro para el año lectivo, entre otros. Estas formas de atractivo hacia las instituciones fiscales, repercute en la educación particular y obligar, en palabras de Almeida (2009:47) a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la permanencia en el tiempo y el desarrollo de condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos.

Finalmente, toda educación se plantea finalidades y, aunque varíen de un modelo a otro, siempre se propone lo mejor y más alto para el educando. Las educaciones un compromiso vital y existencial. (Correa, 2009). Los líderes en esta área han de asumir la responsabilidad social de tan noble tareas.

Luego del término de este proyecto de grado II, se puede afirmar que los objetivos específicos planteados desde el Grado I, se han cumplido.

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

Estos objetivos del grado I, se conjugan para lograr el objetivo general: Conocer gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo “Academia

Naval Guayaquil” Ext. Quevedo del Cantón Quevedo provincia de los Ríos en el año 2010 – 2011.

Los objetivos de grado II se alcanzaron con el término de la presente tesis y el aprendizaje logrado a través del proceso investigativo descriptivo, para luego de una comparación entre los diferentes modelos de gestión, escoger el más apropiado para el contexto institucional.

El proyecto de investigación descriptivo en su primera fase se propuso la descripción del estado actual de la institución con el uso de herramientas de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; y conocer las falencias que podría tener la institución en el área de gestión, liderazgo y valores para proponer una alternativa que contribuya a una mejora sostenible.

Los resultados obtenidos demuestran que la institución donde se realizó el estudio ha logrado una confianza en la gran mayoría de sus actores, lo que demanda una constante evaluación y renovación para la innovación. Motivo esenciales pero no únicos para que se considere la aplicación de la propuesta planteada para la mejora en las debilidades encontradas.

Como autora de este trabajo espero haber satisfecho una necesidad no resuelta: que el mismo se constituya en base lineamiento y formulación de alternativas de solución de cambio para equilibrar los efectos de la Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “Academia Naval Guayaquil” para mantener su liderazgo educativo; por lo que asumo el compromiso de socializar esta investigación ante los directivos y profesores de este de educación superior.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1 Definición

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

Para Almeida (2009: 45-46) se concibe a la gestión como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos, desde el ámbito administrativo en general. Se entienden por recursos a las personas, tiempo, dinero, materiales, etc. Almeida agrega que esta movilización implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer resultados. Adicionalmente, menciona que la dirección del funcionamiento y el desarrollo de un sistema con formado por las partes de la institución educativa forman parte del proceso de gestión.

También manifiesta el autor (2009: 68) que la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los actores de los complejos procesos educativos y que forman parte de la institución para lograr el objetivo formador individual y colectivo.

Para Martín-Moreno (2007: 54) la gestión también se relaciona con la dirección, es una de las funciones del ejercicio de la dirección, y en palabras de Martín (2001: 187) una de sus funciones es anticiparse a los problemas futuros y sortearlos antes de que la mayoría de las personas ni siquiera los vislumbren.

Para Mintzberg y Stoner, (1995: 56) asumen el término *gestión* como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto *gestión*, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la *acción*, donde la *gestión* es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace *gestión*, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la *gestión*: *gestionar*.

El segundo, es el campo de la *investigación*, donde la *gestión* trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la *gestión* es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la *gestión* es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de *gestión democrática*, *gestión administrativa* y *gestión institucional*, entre otras.

El tercer campo, es el de la *innovación* y el *desarrollo*, en éste se crean nuevas pautas de *gestión* para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla *eficiente*, porque utiliza mejor los recursos disponibles; *eficaz*, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y *pertinente*, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (*lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación*); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (*lo que supone procesos de formación y aprendizaje*); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (*lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso*). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

2.1.2. Importancia de la gestión educativa

Para, Almeida (2009: 46) La gestión educativa implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas que requieren de perfeccionamiento y evaluación constantes. Esta conceptualización refleja que la gestión se enfoca en varias áreas de acción, cuando nos referimos a instituciones educativas, como por ejemplo: administrativa, curricular, Gobierno institucional, de servicios y de desarrollo humano.

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos. (Almeida, 2009: 68).

Además indica que:

“...la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se re significa haciéndose presente y necesario para la transformación”. (p. 68)

Almeida (2009: 47), manifiesta que los nuevos retos de la gestión educativa llevan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el recurso humano, a implantar y desarrollar procesos que generen la iniciativa individual de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

2.1.3. Tipos de gestión educativa

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar, gestión pedagógica y gestión directiva, las cuales se representan en el gráfico siguiente.

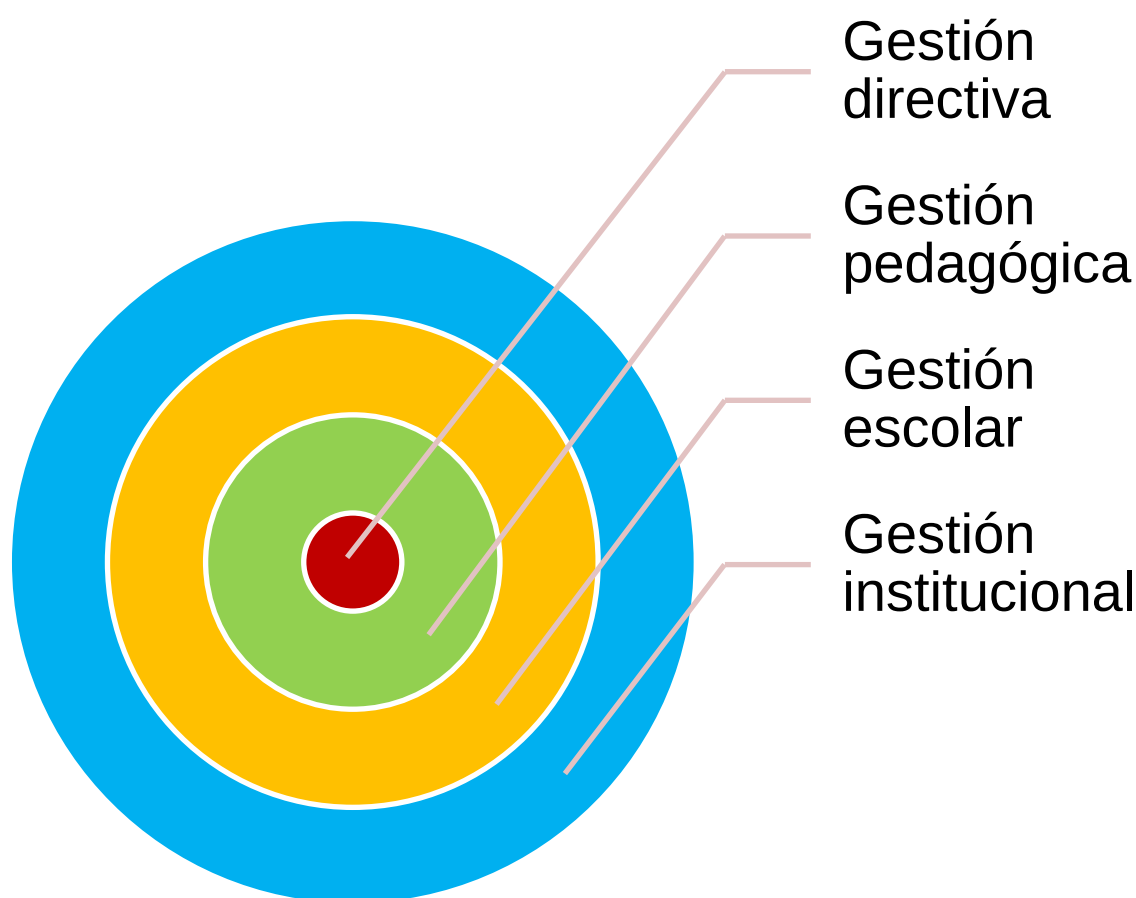


Figura 2. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

La *gestión educativa estratégica* es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Pozner de Weinberg, 2000:44).

Las principales características de la gestión educativa estratégica según Pozner de Weinberg (2000: 45) son:

- a. *Centralidad en lo pedagógico*. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las

escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

- b. *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.* Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. *Trabajo en equipo,* que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d. *Apertura al aprendizaje y a la innovación.* Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e. *Asesoramiento y orientación para la profesionalización.* Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f. *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro,* que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los

actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

- g. *Intervención sistémica y estratégica.* Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

2.1.3.1. Gestión institucional

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

De acuerdo con Cassasus (2005:78) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de *hacer* que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

2.1.3.2. Gestión escolar

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003:6), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2004: 47)

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad

para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela

“Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2007: 48).

2.1.3.3. Gestión pedagógica

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples

posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Para Batista (2001:14) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006: 89) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002: 55) y Hopkins (2000:23) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009:12) coincide en que,

independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Ahora bien, las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligados de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

"La gestión pedagógica es trascendental en la institución educativa; se trata de llevar a los estudiantes a que sean felices, a que se formen en valores y en competencias ciudadanas y a que desarrollen competencias básicas y laborales. Esa es la fuerza de la institución educativa. En este momento de la integración, la dirección adquiere un rol fundamental, centrado en un equipo de gestión institucional que se mueve a lo largo y ancho de la institución educativa, motivando el proceso y generando decisiones que le permitan a la institución conectarse con un mismo Proyecto Educativo Institucional, con un mismo horizonte, filosofía y visión" (Leuro, 2011:5).

La gestión pedagógica se dinamiza con líderes pedagógicos, académicos, que conformen una comunidad en torno a este tipo de trabajo y a la generación de propuestas de aula o de aprendizaje, de tal forma que se les permita a los estudiantes alcanzar las competencias en los estándares definidos en las diferentes áreas del conocimiento.

2.1.3.4. Gestión directiva

El rol directivo es un rol especialmente complejo. Como señalan Marchesi y Martín, *"el trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...Las tensiones más importantes que afectan al director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el*

individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas” (Marchesi y Martín, 1998:2)

La sobrecarga de tareas, las demandas crecientes y las tensiones que atraviesan la función directiva cuestionan a los modelos tradicionales de ejercicio del rol, basados en el carisma personal, pero también a aquellos que lo presentan como una suerte de gerenciamiento de un plan previsible. Simultáneamente las investigaciones han demostrado la relevancia del rol directivo en el logro de una mejor calidad educativa. De modo que el papel del director y el conjunto de saberes necesarios para ejercerlo son en la actualidad una línea importante de investigación.

La práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la que es necesario reconocer al menos dos cuestiones determinantes: de un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. En otras palabras, el trabajo de directivo es una práctica que se trama desde lo personal y lo institucional. Como señala Poggi “sobre grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, ineludiblemente, cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará” (Poggi, 2001: 2)

Pero aun cuando se reconozca como una práctica idiosincrática, creemos que es posible encontrar en la práctica directiva núcleos de significado compartidos cuyo registro puede contribuir a una mejor comprensión de sus características y problemas y constituir un aporte para pensar la formación de directivos. Ese es precisamente el propósito al que apunta este trabajo.

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar. Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para

los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada. Implicaba responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

A la vista de lo anterior, diferentes programas de formación se desarrollan en los países con diversas orientaciones y uso de estrategias, con mayor o menor cobertura, unos muy locales, otros más amplios, algunos promovidos desde las autoridades educativas nacionales, tendientes a ampliar los conocimientos de los directivos en el campo de la gestión escolar, pero con dificultades para manejar una tensión que se genera entre las teorías administrativas, que pueden orientar la gestión y que llevan a veces a considerar la institución como una empresa, y lo pedagógico que debe mirar la complejidad de los procesos educativos.

Analizar los problemas propios de la gestión escolar, con el objeto de generar un debate continuado entre las comunidades universitarias interesadas en fortalecer la relación Universidad-Escuela y construir de manera conjunta una propuesta de formación de directivos de centros educativos, fue uno de los propósitos de un proyecto desarrollado con los países del Convenio Andrés Bello – CAB- durante 2 años. Se trataba de conocer y valorar las propuestas que se desarrollan en los diferentes países y favorecer la comprensión del valor que tiene la integración para la construcción colectiva desde el reconocimiento de la diferencia y la singularidad de nuestros contextos sociales y educativos (COLAM, 2008: 2)

En esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del

contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Algo más hay que añadir con respecto a las competencias del directivo docente. Estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad.

Tal vez el dominio de la gestión escolar corresponda a un saber, a una práctica compleja y diferente para cada institución. Pero es a nosotros, organizaciones y universidades de los países, que nos corresponde fortalecer la construcción de comunidades de saber desde la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

“Ser Directivo hoy día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos” (Pozner, 2007: 4).

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

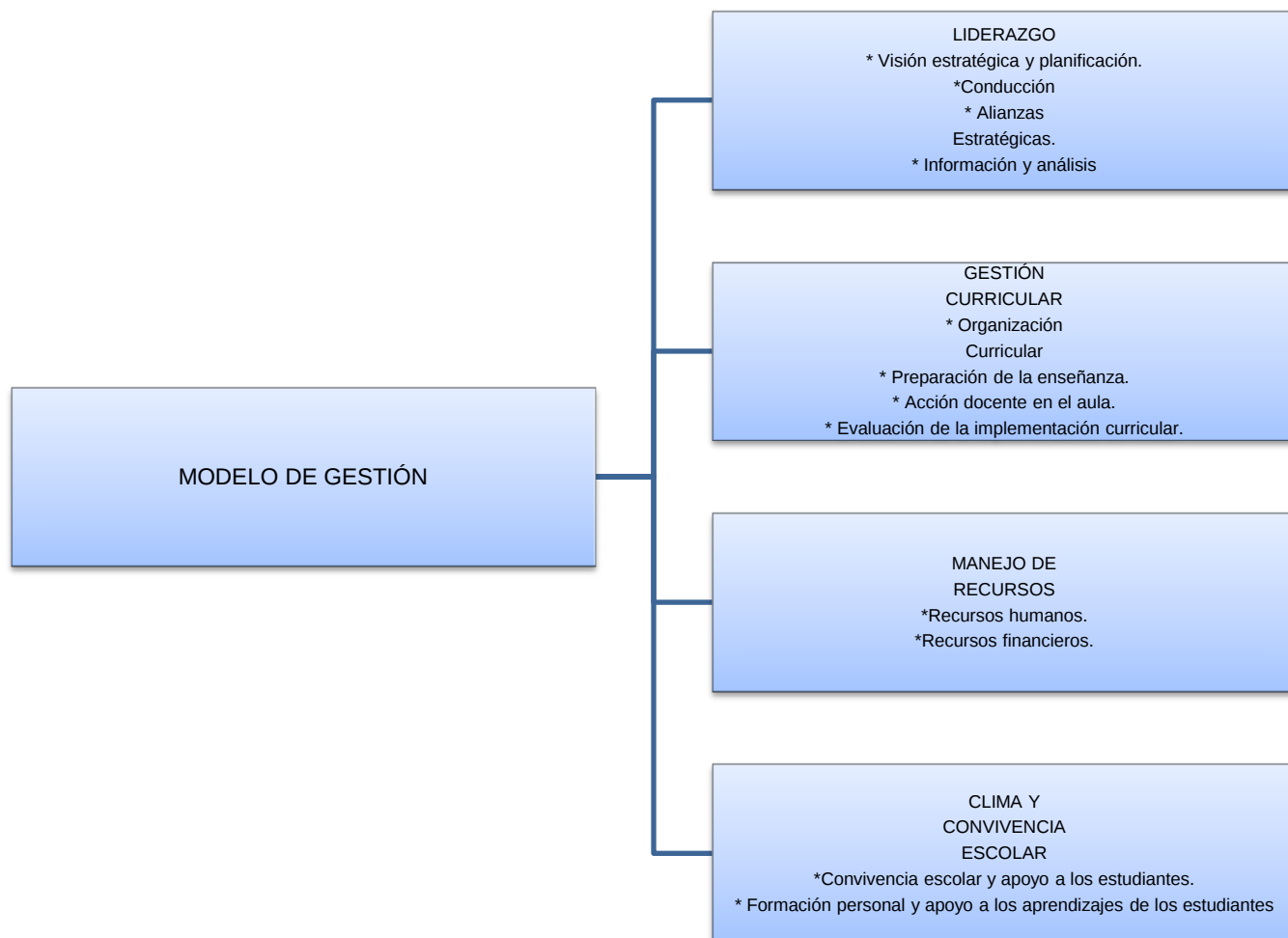


Figura 1. Modelos de Gestión según Manes (2011)

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTOS, TIPOS, CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO DE LÍDER

El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva , intelectual y social. Martín (2001: 197)

Cabe iniciar con una breve reseña histórica tomada de Guillén (2008: 170) quien dice que desde los comienzos de la historia del hombre han existido líderes, una palabra de origen anglosajón que trae a la memoria personajes históricos que fueron reconocidos por su liderazgo (Moisés, Mahatma Gandhi, Winston Churchill, la madre Teresa de Calcuta o el Papa Juan Pablo II). McShane y Glinow (2010: 56) se refieren a los antiguos egipcios quienes exigían autoridad, equidad y justicia a sus líderes, mientras Platón pedía prudencia, valor, templanza y justicia.

Álvarez (2010: 49) define al liderazgo como una autoridad personal. Un líder puede ser una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado. Liderazgo es el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Finaliza mencionando algunas características presentes en el líder como: capacidad expresiva, intelectual y social. Esto es corroborado por Chiavenato (1993, citado por Correa, 2009: 15) al advertir que el 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.

Guillén (2008: 170) describe como líderes a aquellas personas que han sido capaces de arrastrar a multitudes o que han influido en sus vidas, en sus comportamientos en mayor o menor medida. Continúa el autor indicando que el liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que mayor interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las diferentes instituciones. El liderazgo

constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones.

2.2.1 Tipos de liderazgo

Martín-Moreno (2007: 254-258) menciona a tres tipos de liderazgos: formal, informal y femenino. El formal es el ejercido por los líderes reconocidos por un país (políticos), mientras que en el informal se observa personas que sobresalen a nivel de asociaciones pequeñas. La tendencia del liderazgo femenino a operacionalizar la sensibilidad y el respeto hacia los demás, conlleva a crear un ambiente de trabajo requerido por organizaciones más humanísticas. La autora recalca que análisis recientes llaman la atención hacia la necesidad de implementar valores femeninos en la organización debido a que actualmente los modelos organizativos más impersonales y menos humanistas se encuentran teóricamente desacreditados.

Guillén (2008: 171-174) menciona varios enfoques sobre los que justifica que otros se adhieran libremente al líder:

- Enfoque tradicional o también llamado de rasgos y carismático.- centra su atención en la persona, sus cualidades y características personales: inteligencia, conocimiento (área técnica), la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición (plano psico-afectivo), y la honestidad e integridad (plano ético).

Almeida (2009: 26) lo encasilla bajo una teoría que atribuye a ciertas personas características personales como: tener y plantear metas, compromiso personal, asertividad y seguridad cuando toma decisiones.

- Enfoques comportamentales y cognitivos: analizan cómo se comportan y cómo piensan, consideran a los líderes como aquellas personas que permiten una mayor participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás y que se centran en el desarrollo personal y no en el logro de las tareas.

- Enfoque situacional: Estudio de variables externas que pudieran afectar a la evolución del líder. Se analiza cuándo y dónde se produce el liderazgo.

- Enfoques relacionales: Concibe al liderazgo como el resultado de una relación interpersonal. Un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor; con las siguientes subsecciones: Liderazgo transaccional: una relación de influencia entendida como intercambio, el seguidor se adhiere para recibir algo a cambio. Liderazgo transformacional: una relación de influencia en la que líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. Martín (2001: 197) coincide con esta descripción. Liderazgo servidor: una relación de influencia en la que el líder arrastra a las demás a través del servicio que presta, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Esta lista se completa con los tipos de líderes detallados a continuación, sugeridos por Almeida (2009: 26):

- Transaccional: guía y motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, definiendo estrategias y requerimientos para alcanzarlas.

- Visionario: busca crear y estructurar una visión realista, atractiva y viable del futuro para la organización, que supere las metas trazadas.

De la clasificación anterior se puede crear una subdivisión de los tipos de líderes: en buenos y malos, o en positivos y negativos. Dentro de la primera estarían aquellos que poseen características aceptadas en la sociedad como buenas, por ejemplo: el técnico, emprendedor, participativo y organizador. Esto estaría directamente relacionado con la dimensión ética del liderazgo, Guillén (2008: 175) menciona que la ética es constitutiva del ser humano. La dimensión ética del liderazgo corresponde a una dimensión del comportamiento que puede ser considerada o no de modo explícito, pero cuyas consecuencias prácticas son ineludibles, dada la naturaleza racional y libre del comportamiento humano. En la dimensión ética se incluyen rasgos que poseen determinadas virtudes éticas como: honestidad, integridad (persona que posee principios éticos y los pone en práctica aunque no sea fácil), justo, equitativo y

prudente. Lo contrario, es decir, el comportamiento inhumano puede atraer a personas que se organizan para fines inhumanos, lo que constituye una organización éticamente enferma.

Con las aportaciones enunciadas, Guillén (2008:179) describe al liderazgo como un fenómeno multidimensional, es decir, la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse voluntariamente al líder, con la confianza de que podrá satisfacer sus necesidades de bienes útiles (dimensión científico-técnica), agradables (dimensión psico-afectiva) y éticos (valores y virtudes). En esta definición se incluyen términos como: relación dinámica, de adhesión libérrima y multidimensional.

Guillén (2008:183) sobre la calidad ética personal como raíz del liderazgo y fuente de confianza.

El autor dice que estar frente a un líder es observar la transformación de la realidad, a través de las relaciones con los demás, gracias a la confianza que, los seguidores, libremente depositan en el líder. Una confianza que se apoya en tres dimensiones: técnica, afectiva y ética.

Es apropiado mencionar las características de los líderes de acuerdo a Martín (2001: 196):

a. Roles: comunicador, emprendedor, coordinador, visionario, enlace.

b. Cualidades: convencimiento, toma de decisiones, flexibilidad, coordinador, tenacidad, creatividad, integridad, inteligencia emocional, voluntad de aceptar riesgos, tesón, capacidad para conseguir objetivos, se deja llevar por el instinto, activo más que reactivo, configura las ideas en lugar de responder a ellas, fuente de inspiración, genera credibilidad y confianza, conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, lealtad, capacidad de enseñar y aprender.

c. Conocimientos: idiomas, marketing, gestión estratégica, organización y cultura empresarial, autoconocimiento, desarrollo personal y profesional.

d. Líder eficaz: poder (para legitimar el cambio), dolor (para desear cambiar la situación), compartir (la propiedad del cambio), sensibilidad, ritmo (para introducir el cambio a la velocidad apropiada), comprensión, autoridad, persistencia, subordina su ego y fomenta el liderazgo de otras personas, experiencia y metodología.

e. Características ocultas: motivación, entrenamiento, gusto por el poder, agudo observador, conocimientos, inteligencia, atracción personal, autoconfianza, coherencia, empatía, flexibilidad, capacidad para formar equipos, autoridad, experiencia, tolerancia, multiplicad de experiencias, se sienten un poco aislados de su entorno y de los demás.

Habilidades que se exigen a los profesionales de la educación:

a. Capacidad para dirigir personas. Saber hacer, de modo que las personas consigan resultados a nivel individual y en grupo. Las instituciones obtienen resultados cuando sus docentes saben dirigir a sus alumnos hacia la consecución de resultados.

b. Implicación personal. Saber mantener actitudes y comportamientos que demuestren el compromiso permanente del docente. Existe un desgaste inevitable en el ejercicio de la docencia, muchas decisiones son difíciles de tomar y con el tiempo se debilitan las actuaciones, sacrificando parcialmente ciertos resultados.

c. Capacidad para dirigir reuniones. La mayor parte del conocimiento de las instituciones así como sus ideas y experiencias pasan por las reuniones de grupo, siempre que se conduzcan adecuadamente. La utilización de conocimientos e ideas se hace mediante la puesta en común a través de reuniones.

d. Conocimientos: Liderazgo, motivación positiva, asesoramiento individual, delegación formal de autoridad y responsabilidad.

e. Capacidad dialógica: El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no sólo de oír) a los demás, aún sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos. (Martín, 2001: 219-220).

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Se inicia este apartado analizando el rol de la figura directiva, expresada por Martín-Moreno (2007: 345-346) como los líderes que estimulan el desarrollo de una cultura colaborativa en el propio centro y un buen clima institucional. Se espera que no se limite a la eficiencia en la gestión, ni a la prevención/identificación de problemas y búsqueda de soluciones sino al impulso de un verdadero desarrollo organizativo en el centro escolar.

Las tareas o funciones generales que debe desarrollar un directivo están determinadas por un conjunto de factores condicionantes. A la vez, difieren entre sí según su objeto, están regidas por unos determinados principios y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de actividad

Como se detalló en los tipos de liderazgo, los directivos pueden utilizar tres estrategias para la creación de comunidades profesionales:

- ✓ Jerárquica. De tipo técnico. La figura directiva disemina información, analiza, planifica, asigna recursos, coordina y supervisa. Una desventaja de esta estrategia es que limita la creatividad y el compromiso de sus miembros.
- ✓ Transformacional. Estimula la motivación, la creatividad y el compromiso institucional de sus miembros. Para ello hace uso de: el entusiasmo intelectual, una visión idealizada del propio centro, que incluye el desarrollo del docente y el estudiantado, las dotes persuasivas de la figura

directiva. Una limitante de esta estrategia es que el directivo carezca de carisma y habilidades sociales e intelectuales.

- ✓ Facilitadora. Constituye la más decisiva cuando se estimula la creación de comunidades profesionales en los centros educativos. Exige de la figura directiva que sea capaz de hacer participar activamente a los profesionales, miembros del centro educativo, de forma continuada, en un esfuerzo común. Se crean redes de comunicación en el centro educativo, impulsan la formación, proporcionan retroalimentación y facilitan una resolución constructivista de los conflictos que puedan surgir entre sus integrantes.

Las competencias que se otorgan a la figura directiva descritas en la legislación, se detallan a continuación (Martín-Moreno, 2007:312):

- ✓ Ostenta la representación del centro.
- ✓ Representa a la administración educativa y comunica los planteamientos, aspiraciones y necesidades de sus miembros.
- ✓ Dirige y coordina las actividades del centro.
- ✓ Ejerce la dirección pedagógica, promueve la innovación educativa y planes para la consecución de objetivos descritos en el PEI.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones legales.
- ✓ Ejerce la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- ✓ Favorece la convivencia en el centro y la resolución de los conflictos.
- ✓ Impulsa la colaboración de las familias en relación al centro escolar.

- ✓ Fomenta un clima escolar que favorece el estudio y la formación integral en conocimientos y valores.
- ✓ Impulsa las evaluaciones internas y colabora en las evaluaciones externas en la evaluación del profesorado.
- ✓ Convoca y preside los actos académicos y las sesiones del consejo escolar y del claustro de docentes, y ejecuta los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.
- ✓ Realiza contrataciones, autoriza gastos de acuerdo al presupuesto, ordena pagos, certifica documentos oficiales.
- ✓ Propone el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al claustro y a los consejos directivos pertinentes.

La mayoría de estas competencias están descritas en la Ley de Educación Ecuatoriana (2008) como deberes y atribuciones del rector, donde se agregan otras como:

- ✓ Presenta al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo.
- ✓ Se responsabiliza, solidariamente con el colector, en el manejo de los fondos del establecimiento.
- ✓ Concede licencias al personal, hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.
- ✓ Estimula y sanciona al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes.

- ✓ Organiza actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

De acuerdo a la literatura descrita, se pueden encontrar las siguientes diferencias:

- ✓ El directivo impone obediencia, el líder se la gana.
- ✓ El directivo tiene un pseudo liderazgo por el poder del puesto, en cuyo caso el poder del cargo es prestado y transitorio.
- ✓ El directivo tiene poder, el líder autoridad.
- ✓ El directivo siempre tendrá su puesto en el organigrama de la empresa, el líder puede estar o no.
- ✓ Hay ciertos tipos de liderazgo negativos, los directivos, dependiendo de su personalidad, experiencia y conocimiento pueden ser proactivos o negativos.
- ✓ Un directivo puede ser un líder, pero un líder, en ocasiones, no puede ser directivo.
- ✓ No hay medios de coacción entre el líder y sus seguidores, a diferencia del directivo, que tiene el poder dado por su puesto en la empresa.
- ✓ El líder conduce a otras personas en libertad, el directivo conduce por su poder en la empresa.
- ✓ Las funciones del directivo están establecidas en el manual de funciones o en reglamentos de la ley de educación, el líder posee una motivación intrínseca que lo mueve a realizar bien su trabajo. El establecimiento de aquellas funciones establecidas en reglamentos internos y externos, asignan un alto grado de responsabilidad al directivo sobre la institución frente a los agentes internos y

externos. Su actividad está siempre observada por los miembros de la institución y los delegados de las instituciones de supervisión y control.

- ✓ Ciertos líderes poseen características, como carisma, que atraen a sus seguidores, el directivo puede carecer de aquellas.

La diferencia entre los directivos y los líderes radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar (Manfred, 2002: 48)

Cuadro 1. Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipo

Directores de grupo	Líderes de equipo
• El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. • Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. • Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. • Considera la solución de problemas como	• Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. • Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. • Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y

una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.	facilitar esta conducta. • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
---	---

Fuente: (Manfred, 2002)

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, perfeccionan a la persona. El valor moral le lleva a construirse como hombre, a hacerle más humano.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Este concepto encierra la búsqueda de la excelencia, consecuentemente calidad y educación, aparecen conjuntamente. (Chavarría, 2007: 71). La educación en valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. (Chavarría, 2007: 68).

Para Chavarría (2007: 67) pugnar por la “educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación y están presente en la cotidianidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Educar a la niñez y juventud en los valores humanos es sembrar bases sólidas para una sociedad más justa y equilibrada. (Carrillo, 2003: 5). El valor se identifica con el bien común en algún sentido. Es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien. Aquello que perfecciona a la persona, que la mejora en algo. Pedagógicamente hablando: “fuente de perfeccionamiento humano”. Se trata de

cualidades añadidas al ser, que al perfeccionarse son algo en ese ser. Son propiedades del ser. (Chavarría, 2007: 58-59)-

López de Llergo (2000, citado en Chavarría, 2007: 59) señala que valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente.

Guillén (2008: 350) se refiere a valores éticos como...

“... aquellos aspectos del comportamiento y la realidad humana que son estimados en positivo por su contribución al bien de las personas en sentido ético, y no exclusivamente en sentido útil o agradable, y por su propia valía para el desarrollo de la persona, son valorados positivamente.”

Grados (2004: 13) define a los valores como....

“... aquellas cualidades, propiedades o virtudes morales que son propios e inherentes en los integrantes de una sociedad, lo que los distingue como personas íntegras para desempeñar cualquier oficio, cargo, estudio o profesión, con excelencia cualitativa en lo moral, lo ético, lo deontológico y obviamente en su propia capacidad personal. Son todas aquellas cualidades que hacen que las personas o cosas sean positivas o buenas.”

Carrillo (2003: 13) define a los valores humanos como....

“... cualidades innatas positivas que predisponen al hombre a actuar de manera justa, buscando su progreso espiritual, físico, psicológico y social. Constituyen la esencia del alma manifestada por medio de actitudes y comportamientos, por lo tanto se dicen, se observan, se demuestran, se practican para fortalecer el espíritu; son fuente de energía positiva que enaltecen al hombre y lo llenan de entusiasmo que motiva y contagia a los demás.”

McShane y Glinow (2010: 23-24) mencionan que los valores se encuentran en todos los rincones de la organización, se refieren a valores como las creencias estables que guían nuestras preferencias de caminos a seguir, son percepciones de lo que es bueno o malo, lo que está bien o mal. Al referirse a los valores éticos indican que son aquella voz interior que nos dice lo que está bien y lo que está mal, que nos indican lo que debemos no debemos hacer, lo que es ético.

La definición de Almeida (2009: 23) es que...

“...constituyen una gama de convicciones que, al igual que las actitudes, las vamos adquiriendo como resultado de la convivencia con diferentes grupos humanos. Algunos de ellos estarán presentes durante toda nuestra vida y otros se irán adquiriendo en cada etapa vital.”

Luego de una lectura de las diferentes definiciones mi definición personal “valor” es la característica agregada de cada persona o cosa que la hace resaltar o ser diferente de las demás de una forma objetiva, es decir, no hay subjetividad, se es mejor o no. El “valor” es perfectible, es decir, se puede mejorar; es variable, a veces está presente a veces puede no estarlo; es aprendido, siendo una cualidad se la puede convertir en un hábito y una forma de vida; es la balanza que nos hace tomar decisiones positivas para el bienestar propio respetando a los demás.

Los valores en la educación nos dirán que necesitamos ser valientes para ser generadores del cambio, tener serenidad para aceptar lo que es imposible de cambiar y poseer una sabiduría que nos permita reconocer la diferencia. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano.

Estas posibilidades dan lugar a su importancia en la educación, pues es donde se los puede enseñar a través de una pedagogía constructivista.

“El ser humano se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de

su naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural.” (Chavarría, 2007: 59).

Los valores humanos nacen con cada una de las personas, se van desarrollando y fortaleciendo de acuerdo al contexto social que los rodea, la primera y más importante influencia son los padres y la familia. Por ello, la enseñanza de los valores debería ser compartida entre familia-escuela, sin embargo, debido a los cambios en las estructuras familiares debido a varios factores: liberación femenina, migración, divorcios, situación económica que demanda que ambos padres trabajen, incursión de la tecnología en el núcleo familiar, padres inmaduros, entre otros; han dejado ese vacío en formación afectiva, moral y religiosa; que debe ser asumido completamente por la institución educativa.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios, descritos por Chavarría (2007: 69-70):

- El ejemplo de los educadores en los valores que se desean formar.
- La convicción versus la imposición, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
- La formación de la voluntad como media sustancia, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

2.4.1. Clasificación de los valores

a. **Valores infrahumanos.** Son aquellos que perfeccionan al hombre, pero en aspectos inferiores, en aspectos que comparte con otros seres. En este grupo se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

b. **Valores humanos infra morales.** Son los valores exclusivos del hombre, En este grupo se encuentran los valores económicos como la riqueza, el éxito, la inteligencia, el conocimiento, el cultivo del arte, el buen gusto.

c. **Valores Instrumentales.** Son comportamientos alternativos mediante los cuales se consiguen determinados fines. Por ejemplo: perseverancia, creatividad, constancia.

d. **Valores Terminales.** Son estados finales o metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. Por ejemplo: prosperidad, prestigio, autoridad, seguridad, tranquilidad, paz interior.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación moral del individuo.

2.4.2. Características de los valores

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

a. **Independientes e inmutables.** Son originales, no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, la lealtad, la honradez, la fidelidad.

b. **Absolutos.** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

c. **Inagotable.** No existe ninguna persona que los niegue; por ejemplo: la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

- d. **Objetivos.** Los valores son dados tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobre vivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.** Tienen importancia para la persona, de acuerdo a sus intereses y necesidades.

2.4.3. Riesgos de la educación en valores

La familia, la escuela y la sociedad en general tienen la obligación de educar en valores. Los niños y jóvenes aprenden lo que ven, lo que viven y sienten.

En este contexto, los seres humanos, en diferentes roles que realizan en la vida familiar y social, deben ser congruentes, es decir predicar y actuar de la misma manera. Si la escuela, la familia y la comunidad quieren involucrarse en la educación en valores, no deben arriesgarse a hacerlo de manera doctrinal, es decir, en forma teórica, sino práctica.

El ejemplo de vida de las personas mayores debe constituir la mejor enseñanza para la niñez y la juventud; en tal virtud, la práctica de la verdad, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la lealtad, y otros valores humanos deben ser experimentados en todas las acciones que realizan todos quienes desean educar a los niños y jóvenes.

Se correría un grave riesgo si las prácticas de vida de las personas mayores no son gobernadas por los valores. En este caso, los niños y jóvenes, que constituyen el presente y futuro de la patria, crecerían con incertidumbre porque imitarían a quienes les están educando.

No debemos olvidar que más que con las palabras se debe educar con el ejemplo.

2.4.5. Finalidad de la educación en valores ciudadanos

Misión prioritaria de la educación es ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer y practicar valores éticos y morales, útiles y necesarios para la convivencia armónica en la sociedad, para el desarrollo de la personalidad, para la práctica de la democracia y para la conservación de los bienes públicos y privados.

Los valores abarcan la totalidad de la existencia del hombre, de ahí que su pérdida se traduce en conductas atentatorias en contra del bien común. El sistema educativo, a todo nivel, debe considerar a los valores como parte sustancial de su accionar, los mismos que marcarán las pautas que conduzcan a los niños y jóvenes a integrarse y trabajar por la construcción del bienestar ciudadano.

El sistema educativo tiene como meta final la formación de adultos capaces de decidir su destino personal y el de la sociedad en la que viven. Esa meta se habrá alcanzado cuando los hombres y mujeres hayan llegado a hacer suyos determinados valores y practicarlos en los actos que realizan.

El hombre del mañana estará perfilado por los valores que dirigen su vida y estará en capacidad de ofrecer a sus hijos la posibilidad de conocer e ir practicando históricamente esos valores.

Consideramos que los valores constituyen los elementos presentes en el ser y los seres humanos, que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos pueden y deben ser aprehendidos por las personas consideradas como seres bio-psico-sociales; por lo mismo, no sólo deben conocerlos sino que deben sentirlos y amarlos, hasta realizarlos con la mayor precisión.

Los valores permiten el crecimiento personal y dignifican al ser humano.

2.4.6. Importancia de los valores

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas.

Definitivamente la sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos años la sociedad ha testificado la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no encuentra la brújula que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo. Se busca que el buen vivir, como principio constitucional, no sea letra muerta, sino práctica habitual de todos.

3. METODOLOGÍA

La institución educativa donde se realizó este trabajo investigativo está ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos. Tiene alumnado mixto y está dirigido a un nivel socioeconómico medio, a quien brinda las siguientes especializaciones, en jornada diurna: Químico-Biólogo Físico matemáticas y Contabilidad Computarizada.

3.1. PARTICIPANTES

Se escogió una muestra del personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia. En este apartado se demuestra la población total y a continuación se explica cómo se escogió la muestra que colaboró para el desarrollo de este estudio.

La descripción de la población está dividida por niveles: directivos, docentes y alumnos; que se presentan en ese orden haciendo uso de tablas de datos. La tabla 1 muestra la clasificación por edad, en la tabla 2 se describe a la población por sexo (femenino, masculino), finalmente la tabla 3 refleja el nivel académico del personal.

Tabla 1. Población por edad del Centro Educativo Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo

Nivel	Edad	Frecuencia	%
Rector	66	1	33 %
Vicerrector Académica	58	1	33 %
Directora	37	1	33 %
Total		3	100 %
Docentes	25-30	6	15 %
	31-35	4	10 %
	35-40	12	30 %
	41-45	10	25 %
	45 ±	8	20 %
Total		40	100 %

Fuente: Centro Educativo Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo

Elaboración: Investigadora

El 30% del personal docente encuestado están comprendidos en edades de 46 a 50 años concordando con lo emitido por el Ministerio de educación donde se asegura que el promedio de la edad de los docentes bordea los cincuenta años.

Tabla 2. Población por sexo del Colegio Particular Centro Educativo Quevedo

Nivel	Masculino	%	Femenino	%
Rector	1			
Vicerrector Académico	1			
Directora			1	
Docentes				
Total				100%

Fuente: Centro Educativo Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo
Elaboración: Investigadora

Como se observa en la tabla 2, existe un 30% de docentes adultos, seguidos por docentes mayores (sumando el grupo de 41 a 45 y el de 45 y más), cuyo porcentaje sumado de ambos es de 45%.

Tabla 3. Personal Administrativo y de Servicios

Nivel	Edad	Frecuencia	%
Personal administrativo	25-30	2	25 %
	31-35	2	25 %
	35-40	4	50 %
Total		8	100 %

Fuente: Centro Educativo Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo
Elaboración: Investigadora

Como se observa en la tabla 3, existe un 50% del personal administrativo que corresponde entre 35-40 años, seguidos por jóvenes- adultos mayores (sumando el grupo de 31 a 35 y el de 25 -30), cuyo porcentaje sumado de ambos es de 50%.

Tabla 4. Población Estudiantil

Curso	Frecuencia	%
Octavos	82	13 %
Novenos	93	15 %
Decimos	120	19 %
Primer año de bachillerato	133	21 %
Segundo año de bachillerato	102	16 %
Tercer año de bachillerato	94	15 %
Total	624	100 %

Fuente: Centro Educativo Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo

Elaboración: Nancy Yadira Moreira L.

De este universo de personas, se escogió a muestra aleatoria estratificada de 69 participantes, clasificados de la siguiente manera:

- 24 estudiantes de cuatro paralelos , 15 de las tres especializaciones que tiene el centro educativo, del tercer año de bachillerato, pues ellos han pasado varios años por el establecimiento y tienen una mejor percepción de la gestión en valores y liderazgo ejercida por las autoridades de la institución y 4 estudiantes de décimo año.

- ✓ 5 alumnos de especialidad Físico- matemático.
- ✓ 5 alumnos de especialidad Químico- biológico.
- ✓ 5 alumnos de especialidad Contabilidad Computarizada.
- ✓ 5 alumnos décimo año.

- 20 docentes:

- 20 padres de familia.

- ✓ 5 representantes de la especialidad de Físico-matemático.
- ✓ 5 representantes de la especialidad de Químico-biológico.
- ✓ 6 representantes de la especialidad de Contabilidad computarizada.
- ✓ 4 de décimo año básico

- 5 autoridades:

- ✓ Rector
- ✓ Vicerrector académico.
- ✓ Directora
- ✓ Inspector general
- ✓ Director de Área

Una muestra aleatoria es el muestreo que se realiza cuando todos los datos de una población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para su análisis.

Y es estratificada porque se escogió a una muestra de los estudiantes de tercero de bachillerato. (Valenzuela, 2009: 77-80; Mc Millan y Schumacher, 2005: 136-138).

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación titulada “Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo” auspiciada por la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL, como parte complementaria de la maestría Gestión y Liderazgo Educativo, se han utilizado los siguientes materiales e instrumentos de investigación.

Materiales. En este rubro se hacen constar equipos técnicos como: computadora, impresora, cámara fotográfica, libros sobre la temática, guía didáctica de la Universidad, Internet. Además se utilizaron también materiales de escritorio como: papel, copias de documentos, plumas, lápices, marcadores y resaltadores.

Instrumentos para la investigación. En el desarrollo de investigación se utilizó encuestas que fueron aplicadas al Rector de la Academia, así como a los maestros, alumnos y padres de familia. Se utilizó también una entrevista que fue aplicada a los padres de familia.

a. Encuesta a directivos. Este instrumento de investigación fue proporcionado por la Universidad, se usó para recoger datos relacionados con la gestión, liderazgo y valores que se aplican en la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo. En este caso, se trató de conocer el criterio del Rector de la Academia sobre el tema de la investigación.

La encuesta constó de: información general y tipo de establecimiento educativo; también contenía preguntas de respuesta con alternativas con las cuales se investigó sobre la organización de los equipos de trabajo, la organización, el manual de normas, reglas y procedimientos, las tareas de los miembros de la institución, el clima de respeto y consenso para la toma de decisiones, la solución de conflictos, las habilidades de liderazgo, las posibilidades de mejorar el desempeño y progreso de la institución, los organismos internos de la institución y la gestión pedagógica de la institución.

b. Encuesta a docentes. Este instrumento de investigación, que también fue otorgado por la universidad, fue utilizado para compilar información y datos sobre los criterios que el personal docente de la institución tiene respecto a la calidad de la gestión, liderazgo y valores que se aplica en la institución. Además de los datos de identificación de los maestros, el cuestionario contó con declaraciones de selección múltiple.

En ellas se investigó sobre el papel que desempeña el docente como líder, las características del liderazgo que se aplica en la institución, la gerencia educativa, la promoción de la investigación por parte de los directivos, la resistencia o escepticismo de los padres si se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el trabajo en equipo para la toma de decisiones, el eje transversal de los valores como parte del proceso de enseñanza aprendizaje, la resistencia de los compañeros o del Rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, si los docentes se encuentran integrados a la escuela y al grupo de compañeros, si hay desacuerdos en la relaciones con el Rector y los demás compañeros docentes, además sobre las

actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociales y culturales con participación de padres, estudiantes y profesores y si los valores predominan en las decisiones que toman los directivos y profesores.

c. Encuesta a estudiantes. Este instrumento de investigación, diseñado por la Universidad, se aplicó para recoger datos e informaciones sobre lo que piensan y sienten los estudiantes con relación a la gestión, liderazgo y valores puestos que se practican en la institución. Además de los datos de identificación del establecimiento educativo, la encuesta constó de preguntas de selección múltiple, con alternativas.

Se investigó a los alumnos si el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, si las autoridades hablan más que escuchar problemas de los estudiantes, si el liderazgo conductual está orientado a realización de las tareas, si se llevan nuevas ideas en clases, si en las clases los maestros esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, si los docentes inician clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.

d. Entrevista a directivos. En ese caso, la entrevista fue aplicada al Rector de la Academia, a través de las que se investigó sobre la comunicación, el manual o reglamento que contemple las tareas de liderazgo, la manera de actuar frente a un conflicto en la dirección, las características de un buen líder educativo; el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docentes y alumnos; los valores que predominan en el profesorado y alumnos y la posibilidad de la existencia de antivalores.

e. Encuesta a Padres de familia. Este instrumento de recolección contenía preguntas de selección simple. Se aplicó para conocer el criterio que los padres de familia tienen sobre la gestión, liderazgo a valores que se practican en la Academia. Se preguntó a los padres de familia sobre qué es el liderazgo, las cualidades del líder; los valores, metas y organización, la relación del líder con los demás trabajadores, los valores que se practican, la calidad de la gestión que realiza el Rector de la Academia, la

participación de los padres de familia en la gestión educativa y la posibilidad de su participación en la toma de decisiones de la institución educativa.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

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

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

El método estadístico, fue utilizado para procesar los datos recogidos, permitió organizar la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura analítica de textos ha sido usada como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores, en la misma que se han utilizado como recursos técnicos auxiliares: el subrayado, resaltado y anotaciones al margen.

Los organizadores gráficos han sido utilizados como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales y para brindar una visión sistémica de los aspectos teóricos analizados y estudiados.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso me apoye en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía didáctica para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, por su parte, será un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, se dio el análisis e interpretación a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las *conclusiones del trabajo*, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de inter aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/informática.

Finalmente, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual será necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y

principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El Manual de organización

El Manual de Organización Investigación es un instrumento normativo que tiene por finalidad regular su organización mediante la definición de su estructura orgánica, la determinación de sus funciones y atribuciones, los niveles de autoridad y responsabilidad correspondientes, los requisitos mínimos para cada uno de sus cargos, así como precisar las relaciones internas que enlazan sus diferentes unidades orgánicas componentes, y aquellas externas que la vinculan con los diferentes , instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

El uso adecuado de este Documento Normativo está orientado fundamentalmente a la mejora en la gestión; su aplicación práctica está sujeta a una lógica interpretación del mismo.

El MOF del Vicerrectorado de Investigación establece su organización funcional, presenta su Cuadro Orgánico de Cargos y precisa las funciones generales y específicas, atribuciones, requisitos y niveles de autoridad, responsabilidad y coordinación a los que deben ajustarse sus diferentes órganos.

4.1.1.2. El Plan Estratégico

Este documento cuenta con problemas detectados en varias áreas, tanto internas como externas, cada uno tiene un objetivo (algunos contienen indicadores de medición y cumplimiento), las actividades a realizar y los responsables; a continuación un resumen:

Infraestructura:

- Insuficiente.- Se observa que lo planificado se retrasó un año en la ejecución, pero se cumplió el plazo objetivo.
- Mejoramiento de la existencia.- Existe un buen planteamiento de mejora pero no se ha cumplido todavía.
- Espacio para práctica deportiva.- Está en proceso
- Seguridad del plantel.- Está en proceso

Calidad institucional administrativa:

- Unificación de jornadas de estudio.- Se ha cumplido en los tiempos establecidos. Se pensó en este cambio como un servicio al estudiantado que no podía asistir en las tardes y para optimizar o brindar mejores servicios en la tarde (programación de talleres y actividades extracurriculares, por ejemplo).
- Mejora en proceso administrativos relacionados a: impuntualidad, mínima relaciones interpersonales, irrespeto a decisiones y resoluciones tomadas en los diferentes estatutos, favoritismo con docentes y estudiantes, falta de coordinación de autoridades, recibimiento de estudiantes con problema disciplinarios de otro centro educativo.
- Mejora automatización de servicios administrativos.- Está en proyecto.
- Capacitación del personal administrativo para una mejor atención al cliente interno y externo.
- Establecer mecanismo de coordinación entre guías de curso DOBE
- Implementar el marketing educativo

Académica:

- Obtener una certificación internacional del Sistema de Calidad de Gestión Educativa.- Se está trabajando en esto, pero no se han cumplido los tiempos.
- Metodología actualizada.- A través capacitaciones sobre competencias. Se incluye un seguimiento y evaluación de los talleres.
- Uso de tecnología en el aula
- Fortalecimiento de la enseñanza de inglés.- Se está ejecutando a través de un convenio interinstitucional con centro de estudio.
- Seguimiento y control de planificaciones
- Fomentar la responsabilidad ética en los docentes y autoridades.- Se observan valores como: lealtad, ética profesional, colaboración.

Estudiantes:

- Lograr la obtención de recursos económicos por actividades productivas, a través del fomento de las microempresa estudiantiles.
- Fomentar el apoyo a las actividades deportivas.

Padres de familia

- Integrarlos con mayor responsabilidad
- Reducir la cartera vencida: a través de comunicación y recordatorios, establecer descuentos por pagos anticipados.
- Mejorar las relaciones familiares: a través de talleres para padres.

- Incentivar el apoyo de los padres a las actividades del plantel.

Comunidad

- Participar en actividades proyectadas al beneficio de la comunidad. Este documento indica que tiene un constante seguimiento, control y evaluación. De acuerdo a cada actividad se asignan comisiones entre los responsables directos, en otras las designaciones se realizan por parte de las autoridades del plantel. Se establecen reuniones periódicas para evaluar su funcionamiento, rectificar o ratificar acciones, tomar decisiones y realizar los cambios y ajustes que sean necesarios.

4.1.1.3. La estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.1.3.1 Misión

El Centro Educativo Quevedo es una institución de educación privada puesto al servicio de la comunidad Quevedeña y sus zonas de influencia en los niveles Básicos y Bachillerato, su misión brindar una educación técnica, humanística y disciplinada, con criterios creadores, reflexivos, críticos y principios como el honor, la lealtad, la disciplina y la dedicación. Con maestros orientados a conducir y facilitar el proceso enseñanza aprendizaje de los niños y jóvenes desarrollando en ellos potenciales, capacidades, valores e interrelaciones encaminadas a formar bachilleres basados en la excelencia.

4.1.1.3.2 Visión

Ser una institución en la que prime el respeto, autoestima, capacidad, equidad, justicia y honestidad, constituyéndose para el año 2015 en un Centro Educativo líder en la Provincia de los Ríos, comprometido con la actualización permanente de los docentes, a revisión, rediseño de instrumentos curriculares, manejo de equipos con materiales y recursos de acuerdo a los avances tecnológicos y científicos.

La visión constituye el modelo de institución que se pretende llegar a ser. Su definición se basa en: el concepto de alumnos y familiares, los productos y/o servicios

de la institución, en entorno competitivo, la tecnología básica que posee la institución y su preocupación por supervivir.

De acuerdo a la revisión de la teoría y la visión establecida, se puede deducir que se han omitido el concepto de alumnos y familiares, el entorno competitivo, la tecnología que posee y su preocupación por supervivir. Se incluye los productos y servicios que ofrece y los medios que utiliza para lograrlo.

4.1.1.3.3. Funciones por áreas y departamentos

La estructura organizacional es muy importante en la institución, por ello se la ha jerarquizado con la finalidad de otorgar un dinamismo e impulso en beneficio de un mejor funcionamiento del plantel. Su estructura organizativa se determina así:

El orgánico funcional contempla las funciones que realiza cada representante del nivel directivo constituido por funcionarios y organismos encargados de mantener la dirección y control de la institución.

Comparando las funciones descritas con las especificadas en la ley de educación, se observa que se han omitido varias contempladas en el documento oficial, para los niveles directivos de funcionarios y organismos.

Se contemplan también las funciones de docentes (como profesores y tutores de cursos), otros departamentos (DOBE, bienestar estudiantil, de cultura, social y festejos, de cultura física, deportes y recreación), personal de servicio y las personas encargadas de los servicios generales: laboratorios y biblioteca.

4.1.2. El clima escolar y convivencia en valores

4.1.2.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Visto que los actuales egresados tienen dificultades para encontrar plazas ocupacionales, el Centro Educativo Quevedo, Ext. Academia Naval Guayaquil, propone

reformas al Bachillerato, basado en la Pedagogía Constructivista, cuyos fundamentos son los siguientes:

✓ **En lo Filosófico.**- Se inclinó por el subjetivismo, el racionalismo y sobre todo en el relativismo, el cual sostiene que las cualidades de un elemento provienen de sus relaciones con otras cosas. El mundo no es absoluto, como lo es para los realistas, sino relativo, en relación con la realidad psicológica; la forma en lo que percibimos cualquier hecho depende de la relación en su conjunto.

El conocimiento es lo que el ser humano interpreta, que es de acuerdo a su perspectiva del entorno; es una construcción que realiza el sujeto a través de la cual va lanzando una modificación adoptada y durable de la conducta. Está ligada a los principios del paradigma interpretativo de las Ciencias Sociales que se interesa por las nociones de comprensión, significado y acción.

✓ **En lo Psicológico.** Se fundamenta en los enfoques cognitivos y la expresión de sus doctrinas, que forman el marco de referencia “constructivista”, sobre la base de las teorías de los siguientes autores: PIAGET, según Julián de Zubiría. Logra realizar uno de los aportes más significativos de la Psicología contemporánea, al demostrar que nuestra relación con el mundo está mediatizada por las representaciones mentales que de él tengamos, que éstos están organizados en forma de estructuras jerarquizadas y que varían significativamente en el proceso evolutivo del individuo. PIAGET, explica que la construcción del conocimiento humano se basa en la asimilación y la acomodación.

LIEV VOTSKY.- (1896 - 1934), Psicólogo soviético. Sus teorías de aprendizajes integran las teorías asociacionistas y maduracionistas. De la primera la existencia de ideas en el mundo exterior, en la cultura y al mismo tiempo que se distancia de su consideración de que éstas existen en los objetos y por consiguiente pueda abstraerse inductivamente. Del maduracionismo reconoce que el individuo es quien realiza el proceso de aprendizaje; pero se distancia de éste en cuanto estos conocimientos ya han sido contruidos previamente por el medio social.

El individuo por tanto, no construye, sino reconstruye los conocimientos ya elaborados por la Ciencia y la Cultura y en dicho proceso, el lenguaje hace las veces de mediador.

VIGOTSKY.- Realiza tres aspectos significativos. El primero, que la Escuela debe orientarse hacia el mañana; segundo, que reconoce la existencia de períodos cuantitativamente diferentes en el tránsito de un escolar; y, el tercero, el predominio que le asigna a la formación de un pensamiento teórico abstracto.

DAVID AUSUBEL, contribuye con el aprendizaje verbal significativo que posteriormente fue enriquecido por J. Novk, H. Anexión y C. Sullován.

EN LO SOCIOLÓGICO.- Propone consideraciones generales que apoyan los principios de índole Psicológicos:

- ✓ La construcción de aprendizajes significativos y su funcionalidad se facilita cuando más similitud entre las situaciones de la vida real y social y las de la vida escolar.

- ✓ El Aprendizaje es fruto de las relaciones humanas con el Profesor, los alumnos y en entorno que los rodea.

- ✓ El entorno es elemento fundamental, que índice en el proceso de configuración de los intereses, expectativas, actitudes y motivaciones en los desconocimientos previos, desde el punto de vista cognitivo, afectivo y emocional.

- ✓ Los aprendizajes significativos deberán irse construyendo en continua adaptación a una sociedad cambiante y plural, para que sean verdaderamente funcionales.

En lo Epistemológico.- Implica el cambio de un currículo lineal a un currículo integrado, que busca lazos de unión entre las diferentes disciplinas del conocimiento,

con base en la investigación, la integración debe darse en lo cognoscitivo, psicomotor; es decir, teniendo en cuenta habilidades, destrezas, actitudes y valores.

En lo Pedagógico- El fundamento Pedagógico atiende de manera especial al papel de la educación, del educando, del Colegio.

Para satisfacer ese papel, es necesario entender la posición que rente a la educación debe ayudar al alumno a desarrollar su autonomía como individuo y como ser social, aprender es encontrar significados críticos, investigar, transformar la realidad. Para que esto se logre, es necesario que el Colegio tenga un ambiente en que el alumno encuentre comunicación, posibilidad de criticar y de tomar decisiones; es decir, que el alumno sea sujeto de un aprendizaje, un ser activo, con más propiedad, un ser práctico y que el profesor sea solo un guía.

La Educación contemporánea pretende lograr el desarrollo del pensamiento lógico - crítico, desarrollo del poder de abstracción, donde se conjuga la inducción, deducción, análisis, síntesis, interpretación y generalización de las destrezas y habilidades.

4.1.2.2. Análisis FODA

Antes, de realizar el análisis de FODA, es importante describir el contexto geográfico, económico, social y cultural de la institución.

De acuerdo con las observaciones, vivencias y encuestas aplicadas a los estudiantes, padres de familia, en forma permanente y puntualmente en el mes de agosto del año 2011, se identifican características económicas, sociales y culturales en las que se desenvuelven los estudiantes. Los alumnos provienen en un gran porcentaje de las escuelas de la localidad y sus alrededores.

En el ámbito de los jóvenes hay un índice considerable de emigración hacia las grandes ciudades como Quito, Guayaquil y otros países como Cuba y Honduras por acceder a un mejor nivel de formación en lo educativo y en segundo lugar en búsqueda de mejores oportunidades de trabajo, los datos aproximados socio económicos de la

provincia de los Ríos y de acuerdo al censo agropecuario del año 2009 son los siguientes:

Los Ríos es una provincia que históricamente ha estado y está vinculada a la actividad productiva que genera divisas para la economía del país. Perteneció al conjunto de provincias que tienen una economía que crea riquezas. Limita al Norte con la Provincia de Pichincha, al Sur con la Provincia del Guayas, por el Este con las Provincias de Cotopaxi y Bolívar, El Oeste con la Provincia del Guayas y Manabí.

4.1.2.2.1. Fortalezas y debilidades

Como se puede observar las fortalezas del Centro Educativo Quevedo, tienen características de calidad, ya que cuenta con un equipo humano de alta formación, de eficiente realización y eficaz servicio a la comunidad y las debilidades, que tienden más bien a tomar forma de insuficiencia y cantidad de los servicios comunitarios del cantón y servicios de apoyo oficial a la formación del educando de carácter cultural y tal como se presentan, será cuestión de tiempo superarlas, ya que es de interés prioritario de la Corporación que la regenta, situarla en primera línea de servicios, orientando la a la excelencia.

4.1.2.2.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades así mismo orientarán el nuevo modelo de gestión interno, ya que se cuenta con el apoyo de las autoridades y de la supervisión educativa provincial, padres de familia, estudiantes de la Corporación que tiende a hacer crecer a la institución, no solo en lo material y económico, sino también en la elevación de los valores organizacionales, el conocimiento científico, tecnológico y pedagógico.

Las amenazas son también superables en la medida que la gestión tenga la suficiente agilidad para que la policía y el gobierno seccional del cantón Quevedo atienda las necesidades inmediatas que irán en beneficio de su juventud.

4.1.2.3. Matriz FODA

FORTALEZA (Interna)	OPORTUNIDADES (Externa)	DEBILIDADES (Interna)	AMENAZAS (Externa)
-Se una institución con identidad y permanencia histórica, social y cultural en el contexto nacional. - Los resultados positivos en las mediciones de calidad de educación: pruebas de ingreso a la educación superior -La diversidad socio-cultural, es un elemento enriquecedor en la formación de los alumnos, prevaleciendo por sobre toda consideración el mérito personal, -La gestión positiva de las instituciones colaboradoras: comité de padres de familia y centro de ex alumnos de la institución. -Recibir seminarios de actualización Docente por parte de las Autoridades del Plantel y editoriales que nos proveen de material didáctico. -Realizar convenios con organizaciones no Gubernamentales, Gubernamentales, Fuerzas Armadas y	-Recibir seminarios de actualización Docente por parte de las Autoridades del Plantel y editoriales que nos proveen de material didáctico. -Realizar convenios con organizaciones no Gubernamentales, Gubernamentales, Fuerzas Armadas y Empresariales. -Servicio de varias líneas de buses urbanos -Coyuntura Política. -Exigencias de la sociedad. -Aceptación de la comunidad.	-Prohibición de participar en los seminarios de innovaciones Curriculares permanentes del Ministerio de Educación. -Falta de computadores personales en los docentes. - Falta de Transporte Propio. - Falta de computadoras y laboratorios informáticos. -Falta de piscina, canchas Deportivas. Y Escenario. -Laboratorio de Ingles -La falta de espacios físicos adecuados para aplicar metodologías innovadoras (talleres salas múltiples, salas etc.). -Infraestructura: poca iluminación en algunas aulas, exceso de ruido en algunas secciones	- La Contaminación acústica y ambiental. -Presencia de bares y salones en el entorno del Plantel. - La fuerte competencia externa en el plano de ofertas de remuneración. - La fuerte dotación insuficiente de personal paradocente y auxiliar por falta de incentivos para esta función -El impacto negativo de los medios de comunicación, los cuales contribuyen a la formación valórica - La crisis en la familia, problema social, que ha percutido en una carencia de compromiso en la formación integral de los educandos: formación de hábitos, capacidad de respuesta a la problemática adolescencia. -Falta de semáforo para seguridad de los alumnos a la entrada del Plantel.

Empresariales. -Docentes capacitado y asignado de acuerdo a su especialidad con título de cuarto nivel. -Infraestructura propia, estructura y mobiliario bueno. -Bachillerato en Ciencias, Especializaciones Físico – matemático y Químico – Biológico - Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, Especialización Contabilidad computarizada e Informática. -Personal de Inspectores Militares en Servicio Pasivo			-La delincuencia en el entorno (hurtos y drogadicción).
---	--	--	--

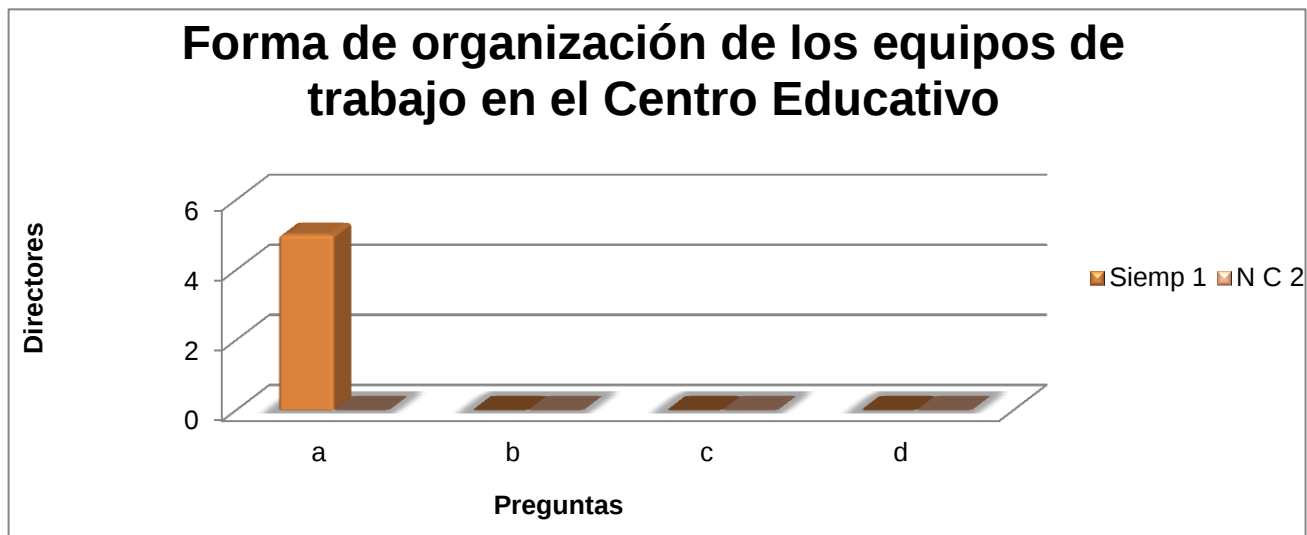
4.2. RESULTADOS

4.2.1. De los Directivos

Tabla 6.

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

Forma de organización		Siempre		No Contesta	
		f	%	f	%
a	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	5	100	0	0
b	Coordinadores de área.	0	0	0	0
c	Trabajan individualmente	0	0	0	0
d	Otros.	0	0	0	0

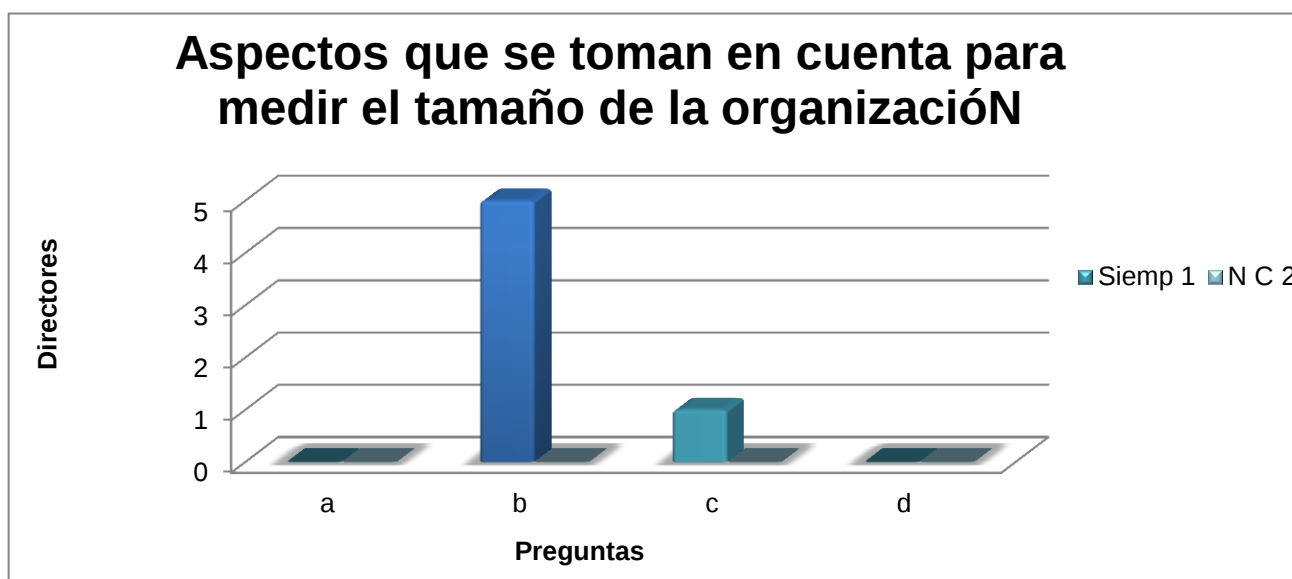


Del cuadro se observa que el 100 % de los directivos afirman que están dirigidos por el rector organiza que el organiza trimestralmente las tareas.

Tabla 7.

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

Aspectos		Siempre		No Contesta	
		f	%	f	%
A	El número de miembros en la institución.	0	0	0	0
B	Los resultados obtenidos en la institución	4	80	0	0
C	El valor y tiempo empleados en la institución	1	20	0	0
D	Otros.				



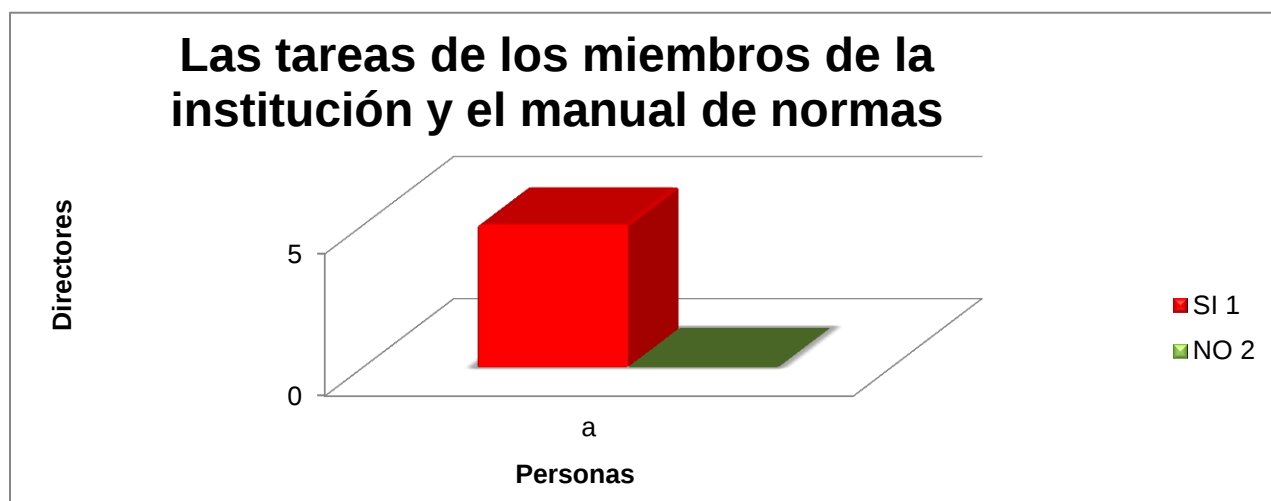
El 80% directivos, manifiestan que el aspecto principal son los resultados obtenidos por la institución esto quiere decir que al final de cada período evalúan en qué medida se van cumpliendo los objetivos planteados en el PEI, cuan cerca están de alcanzar la Visión y por ende comprobar en qué medida están siendo eficaces en el logro de metas. Esto concuerda con la concepción de que *Las metas previstas deben ser verificables y medibles durante el proceso y al final de él, de tal medida que se sepa en*

qué medida hemos sacado adelante aquello que se habían propuesto. (Manú, 2009, 66), seguidamente el valor y tiempo empleados en la Institución con un 20%

Tabla 8.

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

Aspectos	Si		No	
	F	%	f	%
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	5	100	0	0

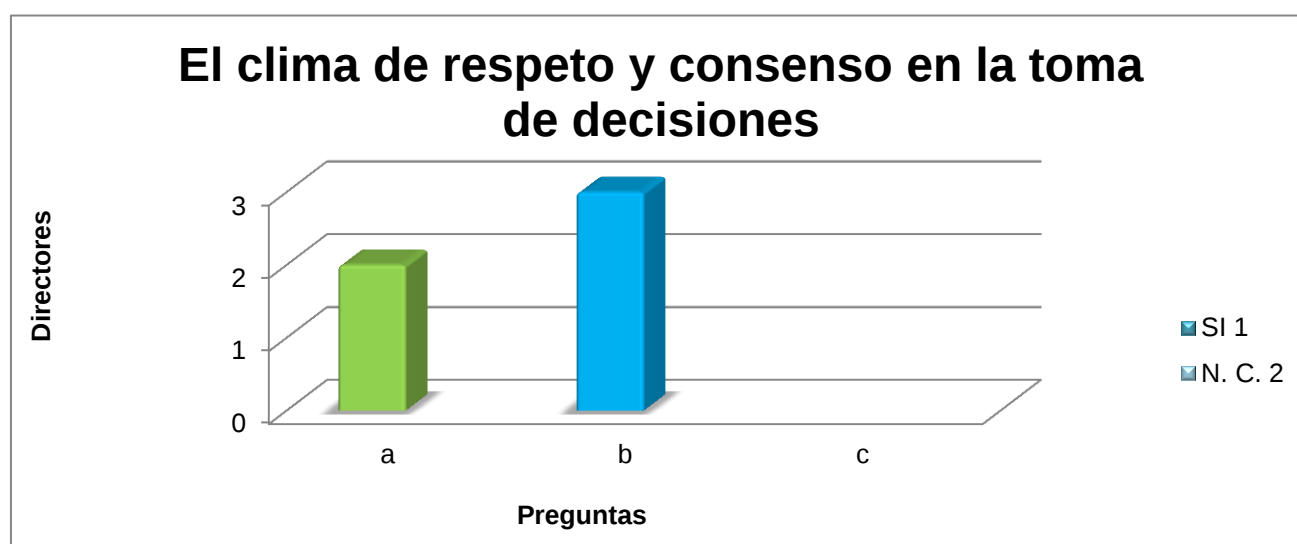


El 100% de los directivos manifiestan que las tareas de los miembros de los miembros dl centro educativo encuentran documentadas en los manuales institucionales tal como el manual de convivencia y reglamento interno, como la comunidad educativa del centro es numerosa necesita de normas de convivencia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

Tabla 9.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Forma de organización		Siempre	
		f	%
a	Liderado por el Director	NO	
b	Liderado por el Rector.	3	60
c	Liderado por el Consejo Directivo	2	40

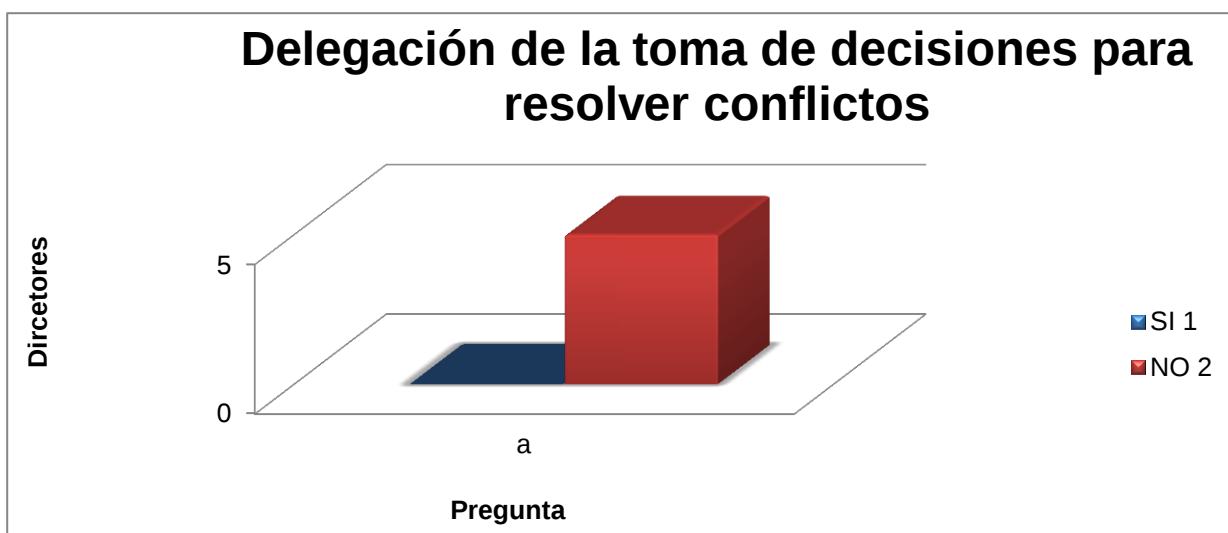


El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones 60 % está liderado por el señor rector, de acuerdo a las respuestas de los directivos a esta pregunta. El 40% de las autoridades manifiestan que es ejercido por el Consejo Directivo. Todo esto se debe al nivel de implicación que tienen todos los docentes y demás miembros y el clima de confianza que genera el director para la resolución de problemas concordando con Mañu (2009,45) *Para tomar las decisiones del modo correcto y ejecutarlas en el tiempo debido se deberán respetar la distribución de funciones y los ámbitos de competencias, así como recabar la información necesaria y estudiarla con profundidad.*

Tabla 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos	Si		NO	
	f	%	f	%
Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.	0	0	5	100

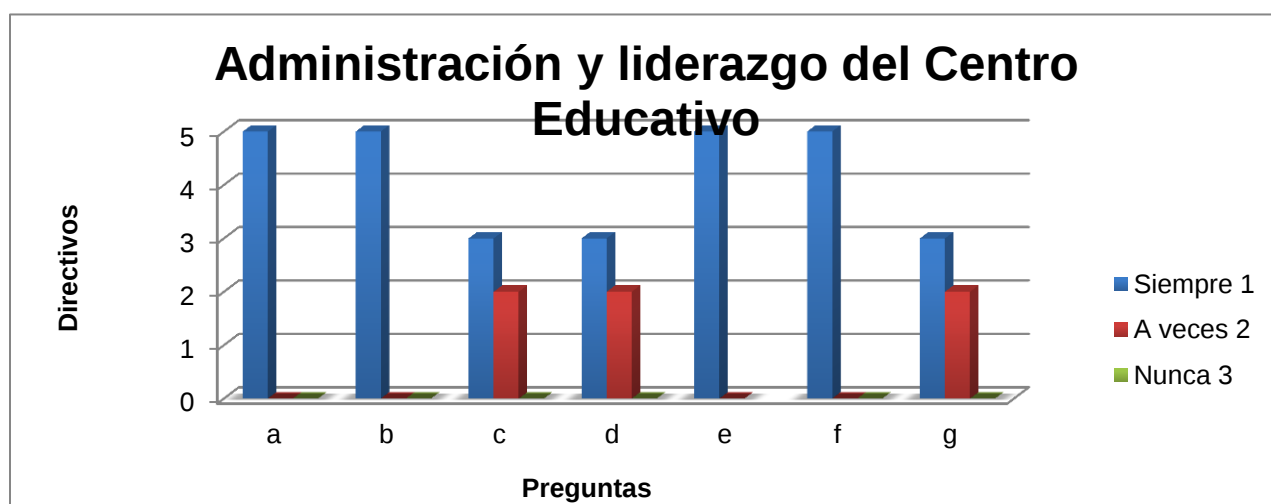


El 100% de los directivos manifiestan que no se delega la resolución de conflictos. Muchas veces ejercer un liderazgo justo en casos de conflictos es permitir a una tercera persona intervenir, pues quizás esta persona no está implicado y puede tener una mejor visión y tomar la decisión más justa, sin perder la autoridad el líder por delegar dicha función. Concordando con la siguiente definición: *padres, alumnos, directores, docentes, administradores, son solo algunos de los actores en conflicto en una institución educativa. En la toma de decisiones grupal, la autoridad para decidir se comparte entre los miembros del grupo, en ocasiones la responsabilidad es compartida pero la autoridad es retenida por la dirección. (Bazarra, Casanova, García, 2006).*

Tabla 11.

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	5	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes.	3	60	2	40	0	0
d	Trabajo en equipo.	3	60	2	40	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	100	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	60	2	40	0	0



El 100 % de los directivos manifiestan que siempre promueven excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades que desarrolla el centro educativo. El 60 % de los directivos manifiestan que existen una capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo y la delegación de la autoridad a un grupo de decisión. *Dicen Harvey y Brown, (1976) que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen de unos a otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas y Bazarra, et al, (2006) manifiestan que la capacidad de un director para proyectar a su centro en el mediano y largo plazo, pasa necesariamente por un programa de formación y actualización profesional de su grupo de apoyo.*

Tabla 12.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Son innatas.	5	100	0		0	
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	5	100	0		0	
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	2	40	0	
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	60	2	40	0	
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	60	2	40	0	

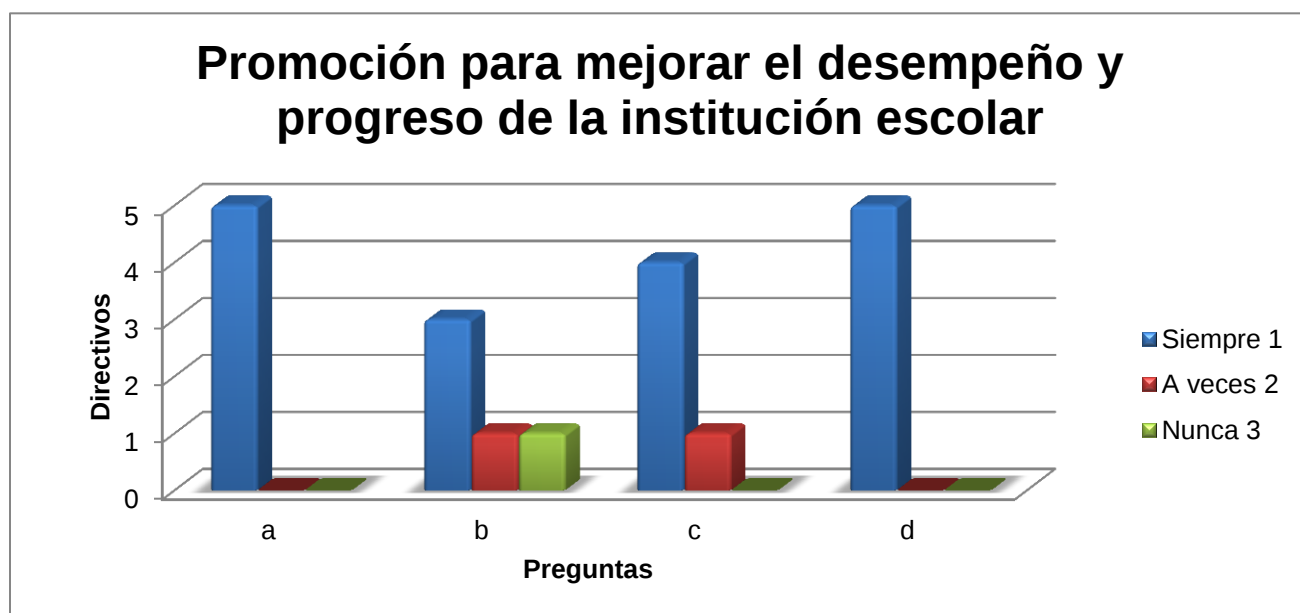


Las habilidades de liderazgo que se promueven en el centro educativo el 100% de los directivos manifiestan que son innatas, el 100% coinciden que se lo logra a través de teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 60% se adquieren con la experiencia, el 60% lo manifiestan que se desarrollan con capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Aunque los estudios de gerencia no hayan alcanzado la totalidad de las respuestas, está ligado con la capacitación y las teorías contemporáneas de liderazgo; pero lo cierto es que en la base del liderazgo se encuentran una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse; pues según dice Robbins; Judge, (2009) que *las habilidades innatas, favorecen al desarrollo del líder, pero resulta determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia acumulada. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, todo esto permitirá ir forjando a un auténtico líder.*

Tabla 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	5	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	60	1	20	1	20
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	80	1	20	0	
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100	0	0	0	0



La promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. El 100% de los directivos manifiesta que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes y docentes toma como referencia para saber que les falta mejorar. El 60% lo manifiestan mediante la disminución del número de estudiantes por aula, el 80% dicen que la mejora de mecanismos de control y por último el 100% de directivos lo manifiesta mediante la existencia de ambientes cordiales de trabajo, concordando con el concepto de *clima institucional que tiene un carácter multidimensional y globalizador; en él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro.*

A criterio de las autoridades se promueven todos los ítems mencionados en la tabla 13 para el desempeño y progreso del colegio. Es importante indicar que la similitud de las respuestas indica que, al menos al nivel directivo, se conocen aspectos relevantes sobre la gestión, liderazgo y valores del colegio.

Tabla 14.

ORGANISMOS EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		N C	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).	5	100	0	0	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	3	60	0	0	0	0	2	40
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	2	40	0	0	0	0	3	60
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	5	100	0	0	0	0	0	0

*No Contesta (N C)

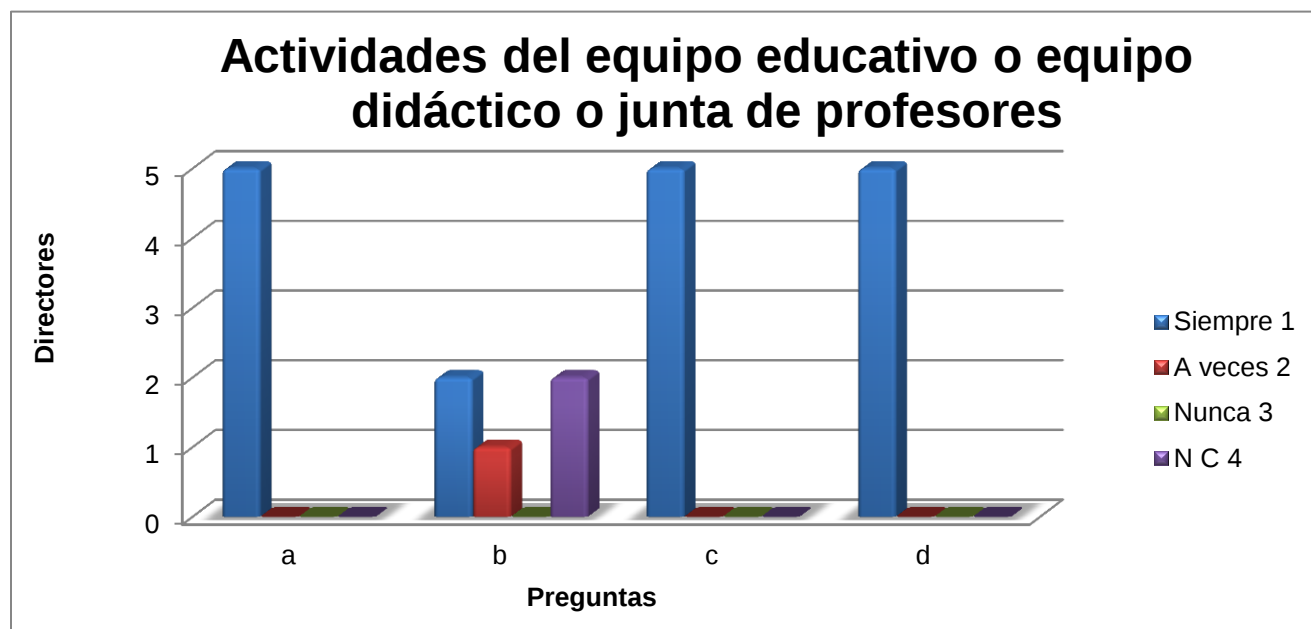


Los directivos manifiestan con el 100%, que en el centro educativo existen los de dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.), existiendo también órganos de gestión, y otros de coordinación; también existen los de coordinación técnica (departamentos, equipo docente, etc.) tratando de esta manera de potencializar la participación de toda la comunidad educativa, prevaleciendo la heterogeneidad de intereses y fortaleciendo los valores comunes; para Martín,(2006), *los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente de los centros públicos son: el consejo escolar, el claustro de profesores y otros órganos de coordinación docente; los órganos de gobierno unipersonales son el director y cada uno de los miembros de su equipo (jefe de estudios y secretarios) y cualquier otro órgano que, en su caso, establezca la legislación.*

Tabla 15.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES.

Or de n	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		N C	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	100	0	0	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40	1	20	0	0	3	40
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	100	0	0	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	100	0	0	0	0	0	0

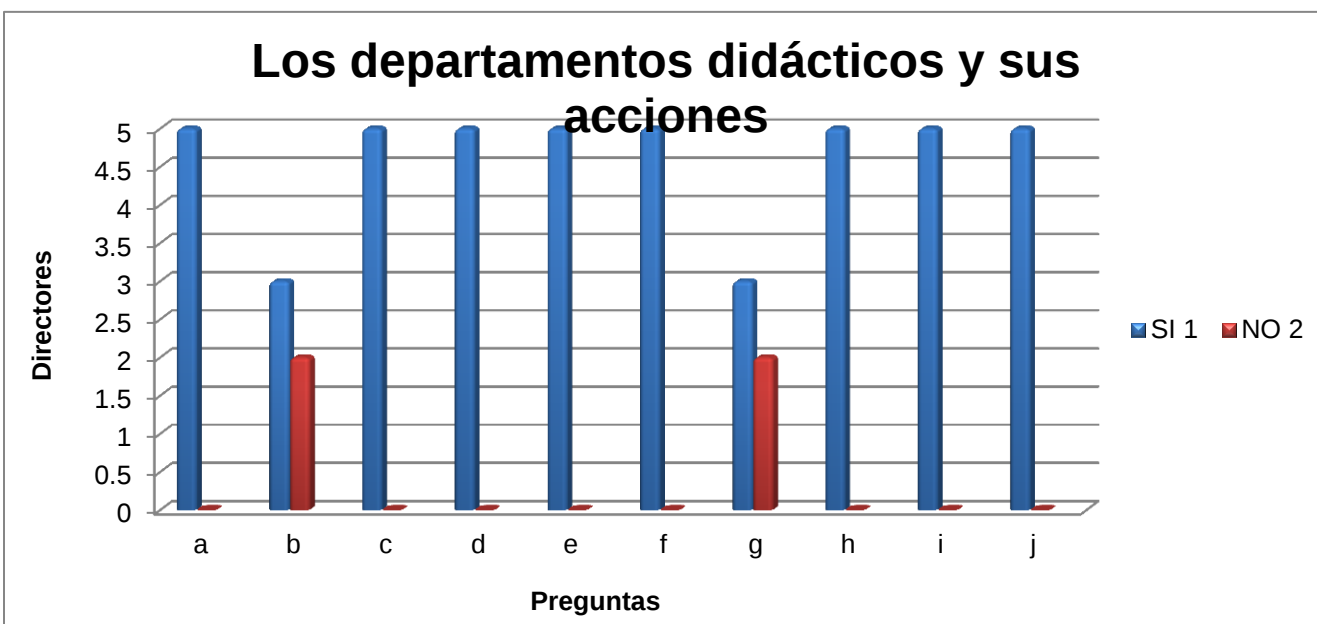


Se afirman con el 100% que los Directores académicos son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. También Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y finalmente son los responsables de dirigir, guiar y controlar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje planificado para los educandos; *la nueva Ley de Educación establece en el literal j: Elaborar y ejecutar con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes.(ME, 2011).*

Tabla 16.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

No	Los departamentos didácticos de la institución se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	60	2	40
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	60	2	40
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100	0	0



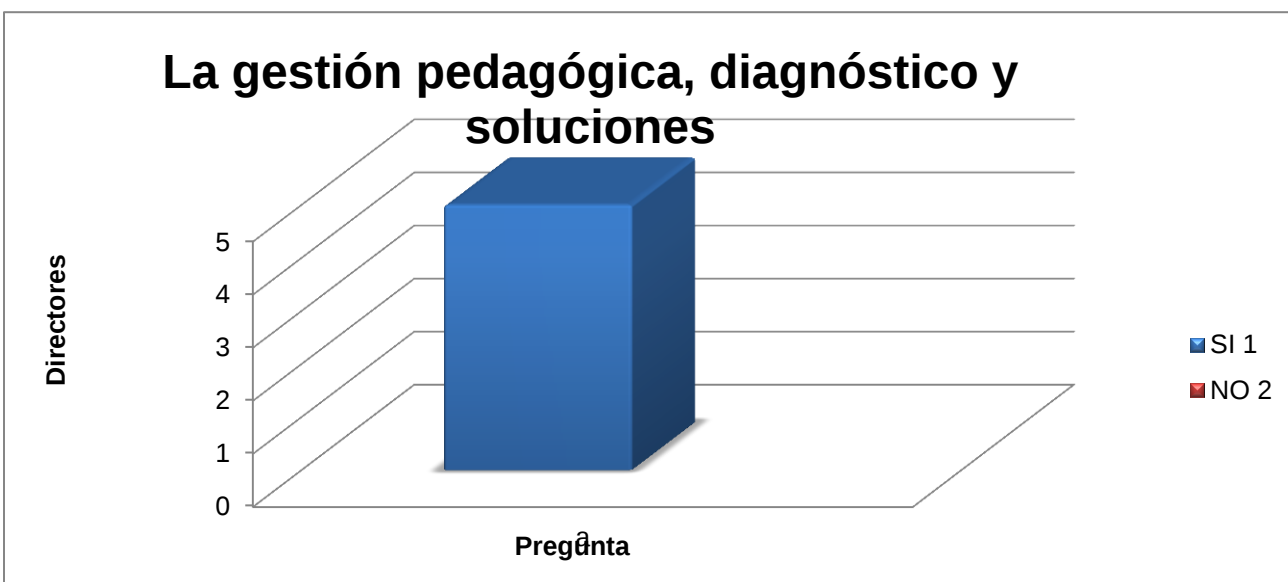
Sobre las funciones de los departamentos didácticos, los directivos contestan en los literales a, c, d y f con el 100%, que si, en cuanto a las funciones de los encargados de esos departamentos, de tal modo que están estipuladas en el reglamento interno de la institución; en los literales h, i, j, con el 100% responden si a estos cuestionamientos, donde manifiestan que se les da total amplitud para formular propuestas y proyectos educativos en beneficio de la comunidad educativa, y tienen la responsabilidad de actualizar la metodología año tras año; en el literal g, contestan con el 60% que sí, es decir manifiestan que no aplican con frecuencia el uso de la memoria periódica, pero a cambio aplican otros recursos para recopilar información.

Para Mañu, (2009), *los departamentos didácticos son una exigencia organizativa indudable en cualquier centro escolar, derivada de la necesidad de trabajo en equipo, entre sus principales funciones son las siguientes: Fijar para cada nivel los objetivos concretos que se deben alcanzar por profesores u alumnos. Determinar los criterios de calificación de pruebas. Estudiar y programar las actividades prácticas más adecuadas a los distintos tipos de alumnos. Seleccionar instrumentos y medios didácticos que se consideran útiles y Coordinar el ritmo de progreso de cada grupo de alumnos.*

Tabla 17.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
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.	5	100	0	0



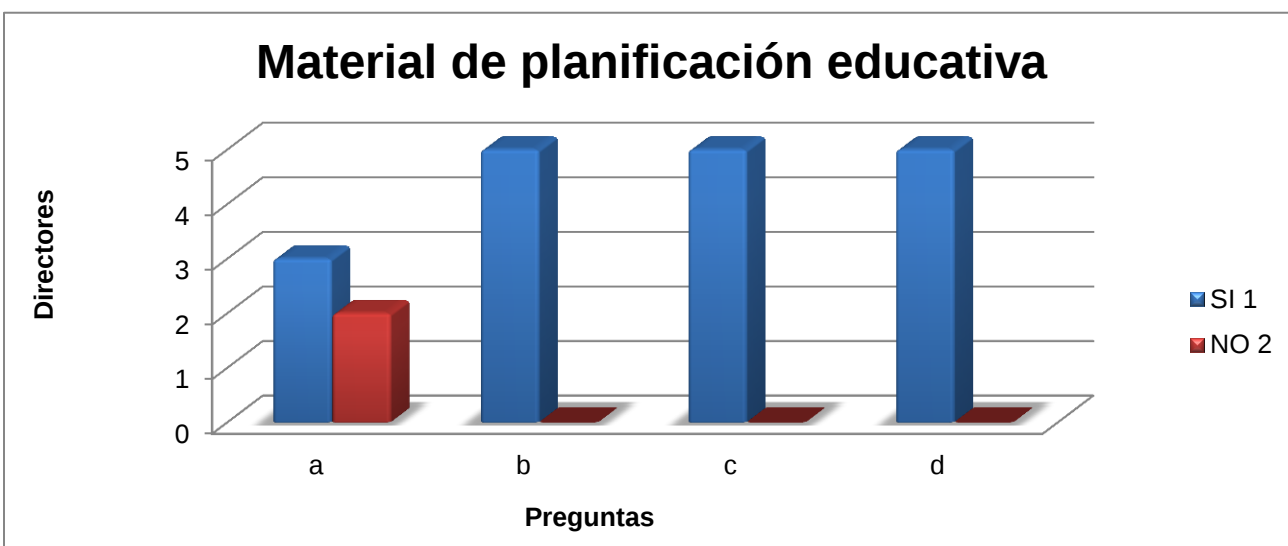
Con el 100% aseveran que esta transformación se manifiesta sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, donde se fomenta y respeta la diversidad cultural de la comunidad y sus aportes a la educación. La gestión pedagógica como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal; Alvarado,(2000), expresa que *la escuela actuando de cara a la comunidad, estaría en el deber de transformar lo que ésta le provee, fortaleciendo el liderazgo, diferenciando que el enfoque a utilizar*

dentro de sus espacios, es el pedagógico y hacia afuera, el andrológico, para generar acciones de participación y acercamiento con la diversidad de actores claves.

Tabla 18.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Material de planificación.	Si		No	
	f	%	f	%
a. Un reingeniería de procesos.	3	60	2	40
b. Plan estratégico	5	100	0	0
c. Plan operativo anual	5	100	0	0
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	100	0	0



El 100% de los encuestados aseguran que si manejan instrumentos de gestión como el Plan estratégico, Plan operativo anual y Proyectos de capacitación a docentes y directivos, instrumentos que le permitirán al centro aplicarlos dentro del campo de la gestión educativa, utilizando las estrategias más adecuadas en la elaboración de proyectos innovadores, y con el 60% en el literal a, contestan que medianamente

conocen sobre la reingeniería de procesos; sin concordancia de lo que Lowenthal, (2005), dice: *una institución educativa poseer los siguientes instrumentos de gestión: El código de ética, el plan estratégico, el POA, el reglamento interno, el PEI, el manual de organización; manejar metodologías de reingeniería de procesos que se la conoce como: El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientada hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.*

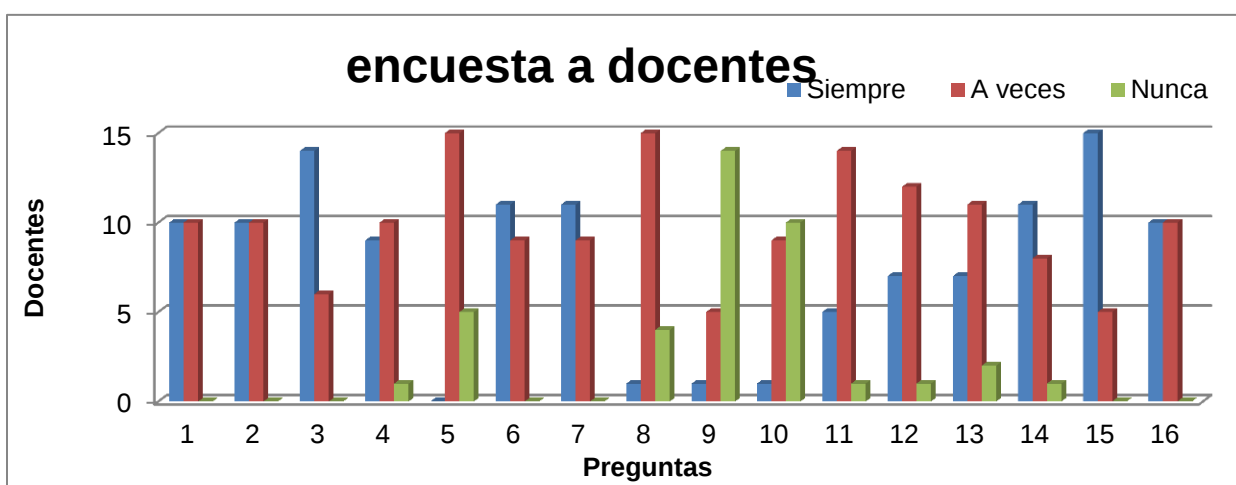
4.2.2. De los Docentes

Tabla 19.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

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.	10	50	10	50	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50	10	50	0	0
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	14	70	6	30	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes familias-asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	45	10	50	1	5
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	15	75	5	25

6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.	11	55	9	45	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	55	9	45	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	1	5	15	75	4	20
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	1	5	5	25	14	70
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	9	45	10	50
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	7	35	12	60	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35	11	55	2	10
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	55	8	40	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75	5	25	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	50	10	50	0	0



De la encuesta a los docentes, en los que respecta a las numeraciones 3, 6 y 7, tiene que ver directamente con la función docente y relación con los directivos; los docentes encuestados responden con un 70, 55 y 55% en su orden respectivo que los directivos promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, que trabajan en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje y en cuanto a procesos de aprendizaje se refiere, tomando en cuenta los valores institucionales como impulsores de cambios en las actitudes de los estudiantes.

4.2.3. De los estudiantes

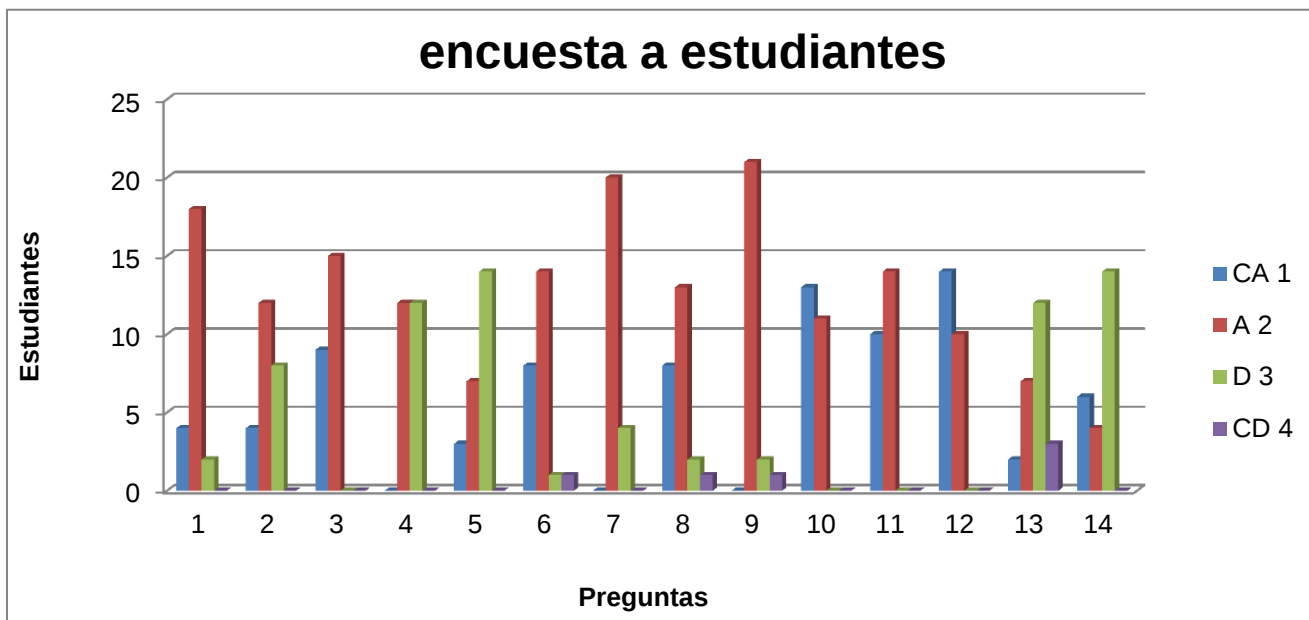
Tabla 20.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

DECLARACIONES		CA		A		D		CD	
		f	%	F	%	F	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	17	18	75	2	8,3	0	0
2	Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.	4	17	12	50	8	33,3	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	9	38	15	62,5	0	0	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	0	0	12	50	12	50	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	3	13	7	29,2	14	58,3	0	0
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	33	14	58,3	1	4,17	1	4,17
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los	0	0	20	83,3	4	16,7	0	0

	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.	8	33	13	54,2	2	8,33	1	4,17
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	21	87,5	2	8,33	1	4,17
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	54	11	45,8	0	0	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	10	42	14	58,3	0	0	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	14	58	10	41,7	0	0	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	8,3	7	29,2	12	50	13	12,5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	6	25	14	58,3	4	16,7	0	0

(CA) completamente de acuerdo, (A) de acuerdo, (D) desacuerdo y (CD) completamente en desacuerdo.



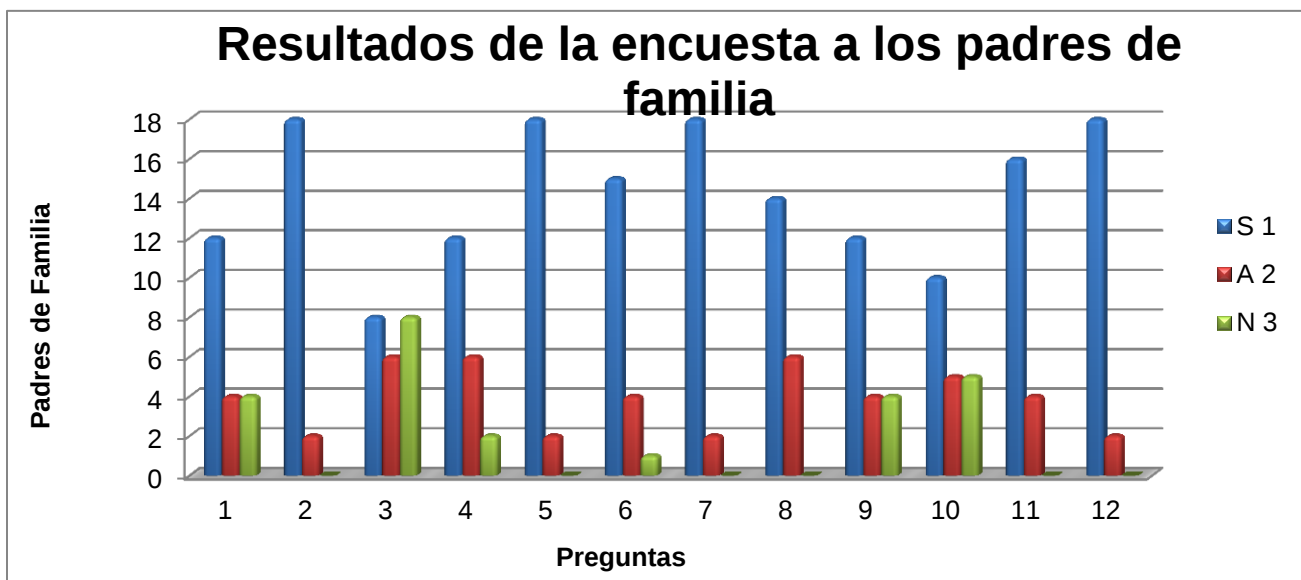
La pregunta 1 se refieren al aspecto directivo en función de los alumnos, los estudiantes encuestados responden con un promedio de 75% en la alternativa de acuerdo; que los directivos del centro educativo si los escuchan sobre sus necesidades, inquietudes; con el 50 y 62,5% correspondiente a las opciones 2, 3 y 4 que Las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar y que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases

En los numerales 6 hasta el 9, se refiere al rol que desempeña el docente en el aula, los estudiantes contestan; en el numeral 6, con el 58.3% en la opción, de acuerdo, dan a conocer que al aula los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; en la pregunta 7, el 83.3% de los alumnos piensan que los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; en el numeral 8, con un promedio de 54,2%, manifiestan que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.; en el numeral 9, con el 87.5% contestan que el docente no se interesa por los problemas de los estudiantes, ni ayudándolos a buscar la mejor alternativa para llegar a la solución.

4.2.4. De los Padres de Familia

DECLARACIONES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El centro educativo está en constante innovación académica y administrativa	12	60	4	20	4	20
2	Estoy de acuerdo con los cambios en metodología que se han realizado	18	90	2	10	0	0
3	Formo parte activa en la programación anual en el centro educativo	8	40	6	30	8	40
4	Cuando estoy en el colegio percibo un ambiente agradable seguro y	12	60	6	30	2	10

	motivante						
5	Mi hijo-a comparte con la familia los valores que aprende en clase	18	90	2	10	0	0
6	En las reuniones de curso llegamos a acuerdos con facilidad para el mejoramiento académico de los alumnos	15	75	4	20	0	5
7	Formo parte de la solución de los problemas para ayudar a los alumnos	18	90	2	10	0	0
8	Admiro el liderazgo y gestión educativa de las autoridades del plantel	14	70	6	30	4	0
9	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por los directivos	12	60	4	20	5	20
10	Me siento comprometido con las decisiones tomadas en las reuniones de curso	10	50	5	25	0	25
11	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos socio cultural con la participación de autoridades, docentes, padres de familia y miembros de la comunidad	16	80	4	20	0	0
12	Los valores predominan en todas las actividades	18	90	2	10	0	0



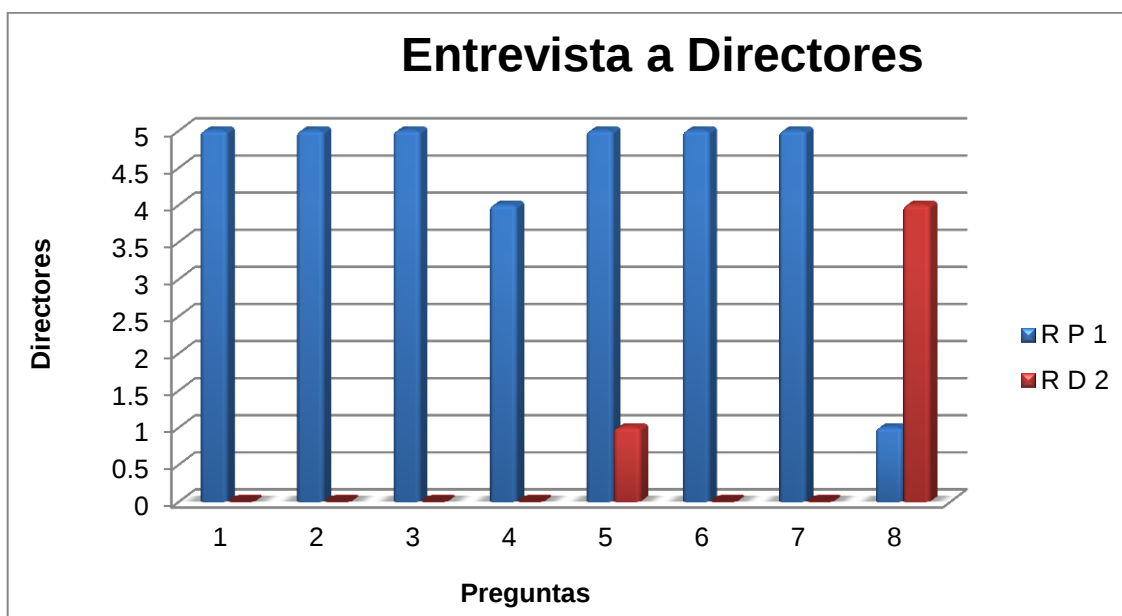
Los padres de familia encuestados contestan con alto porcentaje como promedio que siempre los directivos apoyan a sus hijos en cuanto a procesos de enseñanza-aprendizaje, que siempre los mantiene informados de todas las actividades que realiza el centro, que están prestos ayudar cuando la situación lo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

Matriz 2.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTORES

No	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información	La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos, mientras q en la información solo una persona es la que hace uso de la palabra	5		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que	SI	5		0

	contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Yo, sería neutral y los llamaría al dialogo, para q juntos solucionemos el problema	5		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Un líder es el que conduce al bienestar común por lo tanto, un líder educativo, tiene q buscar estrategias y metodologías con la finalidad de rescatar a los educandos	5		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático con un reglamento definido	4	Autoritario	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Todos, como respeto, responsabilidad y confiabilidad	5		0
		La honestidad, responsabilidad, confiabilidad y honestidad	5		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, puntualidad y respeto	5		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	NO	1	Sí, indisciplina, e irresponsabilidad de ciertos estudiantes y profesores	4



En la entrevista a directivos en las preguntas 1 al 4, con el 100% los directivos contestan positivamente, esto es cuanto a que sí cuentan con La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos, mientras q en la información solo una persona es la que hace uso de la palabra; cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo en cuanto a la resolución de conflictos manifiestan que acuden a la mediación siendo neutral y los llamaría al dialogo, para que juntos solucionemos el problema; por ultimo manifiestan que las características de un líder educativo es el que conduce al bienestar común por lo tanto, un líder educativo, tiene q buscar estrategias y metodologías con la finalidad de rescatar a los educandos.

En los numerales 6 y 7, existe un 100% para respuesta positiva, sobre los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo se destaca el respeto, responsabilidad y confiabilidad; en la pregunta 7, los valores que predominan en los profesores y alumnos son la responsabilidad, puntualidad y respeto. En las respuestas negativas coincide que existen antivalores como la indisciplina, e irresponsabilidad de ciertos estudiantes y profesores; Además que existe autoritarismo por parte de la dirección y docencia.

Matriz 3.

PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.		
Falta de programas de capacitación al personal docente	La institución no realiza capacitaciones de actualización para el personal docente.	No hay seriedad de parte de los maestros pues no existe incentivo para aplicación de nuevos conocimientos
	No todos los docentes usan metodologías activas en las clases	No se promueve la participación activa de los alumnos en clase
Problema 2.		

Falta aplicabilidad del reglamento interno disciplinario	Poco conocimiento del reglamento disciplinario de la institución y las funciones que desempeñan los instructores	Indisciplina, e irresponsabilidad de ciertos estudiantes
Problema 3.		
Falta de claridad de valores institucionales	No están definidos en los documentos institucionales	Pueden no aplicarse
	Es posible que los maestros son renuentes al cambio	Se desperdician talentos y competencias de los demás miembros del grupo
Problema 4.		
Los antivalores que subsisten en la institución, entre los estudiantes, el irrespeto a lo ajeno y la falta de tolerancia entre docentes	Falta establecer acciones educativas disciplinarias en caso de incumplimiento de los acuerdos.	Al no haber sanciones el incumplimiento es reiterativo.

5. DISCUSIÓN

Analizar el rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes, curricular, institucional y

político-social. Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la institución, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización la palabras clave Rol directivo – Liderazgo – Gestión Educativa- Institución Educativa. Martín-Moreno (2007:54)

Se observa en el colegio que son líderes educativos, pues al tener una captación de 624 estudiantes, se refleja la confianza depositada por las familias quevedeña a la institución y a las autoridades que la dirigen. Y existe solo un 4% de padres de familia que cambiaría a su representado de institución por motivos de seguridad. Otro indicador de este liderazgo es la participación y rol de las autoridades en la comunidad. El Rector es Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y Secretario de la Unidad de posgrado de la misma importante universidad del cantón Quevedo y de la provincia de los Ríos. Y el Vicerrector Académico es docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi y ex miembro de las fuerzas armadas en servicio pasivo.

Se observa que la toma de decisiones es ejercida exclusivamente por las autoridades del plantel. En la tabla 10 ninguno de los directores afirmó que se delega la toma de decisiones. En la tabla 11 solo uno expresó que se delega la autoridad a los grupos de decisión.

Todas las organizaciones aprenden, en el sentido que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, algunas más rápidas que otras. El proceso de la administración parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conformen se necesiten.

Las innovaciones que se producen en todos los ámbitos presionan a las instituciones educativas para que se adapten a las nuevas realidades.

La institución posee objetivos, estructura y sistema relacional, por otro lado tiene como finalidad la de distribuir conocimientos socialmente válidos en un determinado contexto y que la persona no los puede obtener por otra vía.

Los directivos mencionan que para mejorar el desempeño y progreso de la institución promueven la disminución del número de estudiantes por aula. En la realidad se observa que hay aulas con 42 estudiantes. Lo que dificulta la tarea del maestro cuando desee implementar metodologías innovadoras. Esto evidencia la influencia que data de la era de la revolución industrial: uniformidad del programa de estudios para el alumnado de un mismo nivel, metodología dirigida a la enseñanza colectiva, agrupamientos rígidos del alumnado, aislamiento del profesorado, uniformidad de diseño espacial y de la temporización, disciplina formal. (Martín-Moreno, 2007: 6). La opinión de los alumnos ratifica esta posición, menos de la mitad (17%) afirma que se realizan trabajos en grupo.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, en realidad los estudiantes manifestaron está de acuerdo el docente es innovador más de la mitad ratifica esta posición (83,3%)

La integración de la comunidad educativa en los programas y actividades realizadas por la institución, como: ferias, kermesse, entre otros. Es un aspecto importante, la asistencia de la comunidad educativa a estos eventos.

La vivencia de valores como solidaridad y cuidado del ambiente, en programas que se llevan a cabo en la institución. Lo que es ratificado por los padres de familia, de los encuestados, un 90% considera que los valores predominan en todas las actividades. Los docentes (50%) también están de acuerdo en que los valores predominan en las decisiones de los directivos.

La satisfacción del personal docente quienes, en un alto porcentaje, respondieron a las diferentes preguntas de la encuesta de una forma positiva para la institución.

La renovación de equipos haría las clases más atractivas e incentivaría a los estudiantes a hacer uso de los recursos disponibles. Además, facilitarían la automatización de los servicios: acceso a página web por parte de la comunidad para consultar calificaciones, comunicación asíncrona entre los actores del proceso educativo, entre otras facilidades. En la parte académica se podría proyectar a futuro el uso de la comunicación mediática para formar una comunidad interactiva a través de la utilización de tecnologías de la comunicación, que está presente en la generación contemporánea.

Esta transformación implica un nuevo modelo, apoyado en opciones pedagógicas sustantivas. No obstante, la decisión de cada docente de utilizar innovaciones tecnológicas está asociada no sólo a sus propias percepciones de esfuerzo, tiempo y riesgo, y a compensaciones profesionales; sino también a la inserción de estas innovaciones dentro del proyecto institucional y al tipo convocatoria que haga la institución educativa.

Los valores institucionales están presentes en forma general en la Misión, Visión y en el proyecto educativo. Los docentes, padres de familia y estudiantes están conscientes de que existen valores y que se observan en las actividades diarias y eventos organizados; pero no se especifican en los documentos. El señor rector en la entrevista mencionó: unión y responsabilidad. En el desarrollo de las actividades institucionales se observan otros.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Una vez efectuada la presente investigación sobre la gestión, liderazgo y valores que se aplican en la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo durante el período 2010 - 2011, se pudo establecer las siguientes conclusiones:

- La Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo posee casi todos los referentes curriculares que se necesita para realizar la acción educativa, pero falta más socialización de los mismos para alcanzar todos los objetivos planteados que es la integración general de todos los miembros de la institución para ser reconocidos como ente educativo de calidad en la ciudad de Quevedo; a pesar de que se trata por diferentes medios el acercamiento total de los padres de familia para con la institución, todavía existe un número considerable de padres que no se integran con facilidad, dificultando el conocimiento pleno sobre las responsabilidades, deberes y derechos que tienen como miembro principal de una institución educativa.
- No hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, que consten dentro de un plan estratégico o un plan operativo anual, este se presenta de manera esporádica por el Ministerio de Educación. El Personal docente carece de conocimiento y preparación en lo que se refiera a técnicas de trabajo grupal, y los mismos se muestran escépticos ante la aplicación de estos teniendo como resultado una escasa participación.
- La Gestión, Liderazgo y la vivencia de Valores en la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo requiere ser reforzada con la implementación de un Plan de

Fortalecimiento y Formación del Equipo Directivo para crear las bases de la participación, del trabajo en equipo y de la democracia.

6.2. Recomendaciones

- Las Autoridades Educativas de la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo Instituto deben de comprometerse a buscar soluciones a los problemas internos para poder ejercer un liderazgo y desarrollar un plan operativo que permita la integración y la participación del personal docente, padres de familia y estudiantes en las diferentes gestiones a proyectarse.
- Las Autoridades correspondientes del plantel deben de incluir dentro del plan estratégico o plan operativo anual la manera de implementar la gestión pedagógica mediante capacitaciones, o gestionar la ayuda a los diferentes organismos además realizar cronogramas de trabajo que permita al personal docente conocer la importancia de la aplicación de técnicas de trabajo grupal, y de esta manera permita implementarlos sin causar un mayor impacto en el desarrollo del trabajo del profesorado.
- La cultura de una institución educativa es el reflejo del contexto que le rodea, por eso es importante que la educación se base en el compromiso de transformar la realidad mediante la promoción del liderazgo participativo donde se imparte y delega funciones para establecer puentes a través de la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y la comunidad en general.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

PLAN DE FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL, EXT. QUEVEDO PARA ENFOCAR EL PROCESO DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA DE VALORES, BASADO EN UNA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.

7.2. Justificación

El centro educativo Academia Naval Guayaquil Ext. Quevedo tiene 15 años de vida institucional, durante este tiempo ha alcanzado un liderazgo educativo, a través de diversas gestiones realizadas y de la participación e interacción de sus directivos con la comunidad. Las autoridades del colegio tienen la confianza de sus docentes, estudiantes y padres de familia; cuenta con su compromiso con las decisiones que se tomen, es un centro de estudio secundario, inmerso en el contexto de la educación ecuatoriana.

La sociedad actual está signada por el cambio constante y resulta imprescindible que las instituciones que la integran sepan adaptarse para no quedar ajenas al contexto que demanda cada vez más una intervención planeada y pensada. Para esto es fundamental formar personas líderes capaces de leer la realidad y actuar en consecuencia, con el objetivo de lograr una educación de calidad, con un papel importante en la construcción del bien común.

En la actualidad la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo se procura generar un estilo de conducción democrático en la organización de la institución, que sea coherente con los principios de la institución.

7.3. Objetivos de la propuesta

GENERAL:

Conformar y gestionar un equipo directivo de la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo con capacidad de analizar la realidad, plantear principios objetivos y acciones concretas para mejorar la calidad de los procesos institucionales.

ESPECÍFICOS:

Con la aplicación de este modelo de gestión se pretende lograr:

- Construir un modelo de gestión en la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo que favorezca el liderazgo compartido.
- Favorecer el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Construir sistemas de comunicación efectiva que permitan que el colectivo educativo cuente con la información necesaria y en el momento oportuno.

7.4. Actividades

Objetivos específicos	Actividad	Temáticas	Fecha	Lugar	Recursos	Responsables	Evaluación
1. Construir un modelo de gestión en la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo que favorezca el liderazgo compartido.	Taller	- Gestión Institucional - Gestión Pedagógica	28-01-13	Auditórium de la institución	Humanos: - Expositor - Profesores -Directivos Materiales: -Power point - Pantalla -Proyector de diapositivas - Marcadores -Cuestionarios -Papelógrafos	Seminarista	Se aplicará una encuesta al final de la charla para detectar las fortalezas y debilidades de la misma.
2. Favorecer el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa	Taller	- Valores y principios que orientan nuestras prácticas: desafíos dilemas. - La participación, Gestión de la confianza, Análisis de contexto	20-06-2013	Auditórium de la institución Patio de la institución	Humanos: - Expositor - Profesores -Directivos Materiales -Power point - Pantalla -Proyector de diapositivas - Marcadores -Cuestionarios -Papelógrafo	Directivos	Observar los agentes de cambio, a través de técnicas estadísticas.
3. Construir sistemas de comunicación efectiva que permitan que el colectivo educativo cuente con la información necesaria y en el momento oportuno.	Taller	Principios y herramientas y el análisis de casos para analizar la realidad.	20-08-2013	Auditórium de la institución Patio de la institución	Humanos: - Expositor - Profesores -Directivos Materiales -Power point - Pantalla -Proyector de diapositivas - Pizarra - Marcadores -Cuestionarios -Papelógrafo	Directivos	

7.5. Localización y cobertura espacial

La Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo se encuentra localizada en el km 1 $\frac{1}{2}$ vía al cantón Valencia.

7.6. Población Objetivo

Con el desarrollo de este proceso de Fortalecimiento y Formación del Equipo Directivo se favorecerá a docentes, estudiantes, padres de familias y la comunidad en general.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

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

Humanos

Investigadora, autoridades docentes y estudiantes de la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo

Tecnológicos

Computadora

Proyector

Memoria USB

Materiales

Papelería

Papel periódico

Suministros de oficina

Físicos

Aulas

Sala de audiovisuales

Sala de reuniones

Económicos

Honorarios de gestor del cambio.

Pago de horas extras del recurso humano encargado de actualizar la documentación de la institución.

Talleres de capacitación.

Organizacionales

Establecimiento de horas de reuniones colectivas e individuales.

Comunicación vertical y horizontal.

Comunicación mediante el uso de recursos tecnológicos e internet.

7.8. Presupuesto

Se desglosa de la siguiente manera:

Descripción	Costo
Fotocopias de documentos	\$ 200,00
Material de oficina	\$ 100,00
Elaboración de trípticos, y documentos impresos	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 300,00
Movilización de asesores	\$ 100,00
TOTAL	\$1000,00

7.9. Cronograma

Actividades	Responsable	Tiempo
Convocatoria a reunión general para fundamentar la necesidad de implementar talleres	Directivos de la institución	5-06-2013
Elección del grupo de docentes encargados del seguimiento y consecución del objetivo.	Directivos de la institución	20-09-2013
Talleres		
2. Construir un modelo de gestión en la Academia Naval Guayaquil, Ext. Quevedo que favorezca el liderazgo compartido.	Directivos de la institución	28-01-13
3. Favorecer el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa	Directivos de la institución	12-06-2013
4. Construir sistemas de comunicación efectiva que permitan que el colectivo educativo cuente con la información necesaria y en el momento oportuno.	Directivos de la institución	22-08-2013
Reunión de las autoridades para analizar las actividades realizadas	Rector	8-10-2013
Observar los agentes de cambio, a través de técnicas estadísticas.	Tesista	12-11-2013
Deliberar sobre los cambios generados y su impacto en la vida institucional.	Tesista y Rector	12-12-2013

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALMEIDA RUÍZ, A. (2009). Guía Didáctica de Gestión del Talento Humano. Loja. Universidad Técnica Particular de Loja.
- ÁLVAREZ M. y otros (2010) Valores y temas transversales en el currículum, Quito.
- BATISTA, E., y BRANDENBURG, D. (2008). *Evaluación del desempeño profesoral en un sistema de evaluación de docentes*. Argentina: Libertad.
- BAZARRA L, CASANOVA O, GARCÍA J. (2006), Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio.
- CASASSUS, J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado el 25 de Mayo de 2008, desde http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf
- CHIAVENATO, Idalberto (1993). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill.
- GUILLÉN PARRA, Manuel (2008). ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES Construyendo confianza. Pearson. Prentice Hall.

- HARRIS, A. (2002). *Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. Londres: Routledge y Falmer Press.
- HOPKINS D. 2000, *Hacia una buena enseñanza: Experiencias y lecciones*. Área de Educación Fundación Chile.
- IIPE-UNESCO, (2000). Instituto Iberoamericano de Planeamiento Educativo. *Planeamiento de la educación*. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.
- LOERA, A. (2004) *Planeación estratégica y política educativa*, Documento de trabajo,
- MANES, Juan Manuel. (2011), *Gestión estratégica para instituciones educativas*.
- MANFRED KETS DE VRIES (2008). *Los líderes en el diván: Fragmento*. Diane L. Coutu.
- MAÑÚ NOAIN, José Manuel. (2009), *Manual básico de dirección escolar*.
- MCMILLAN, James H., Schumacher, Sally (2005). *INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*. 5ª Edición. Pearson/Addison Wesley Longman.
- MINTZBERG K., y STONER J. (1995). *La Escuela y la Formación Moral Autónoma*. México: Editorial Trillas
- POZNER DE WEINBER, P. (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II, IIPE, Buenos Aires: Loeran.

- POZNER, Pilar (2007) *“El Directivo docente: Líder de la gestión educativa”*. Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre
- SEP, (2001) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA: *Manuales para directivos y supervisores de educación básica*, SEP, México.

9. APÉNDICES



ANEXOS 1. Oficinas de centro educativo.



ANEXOS 2. Entrada del Centro Educativo.



ANEXO 3. Rector de la Institución



ANEXO 4. Personal Docente



ANEXO 5. Personal Docente



ANEXO 6. Departamento médico



ANEXOS 7. Establecimiento internamente



ANEXOS 8. Población Estudiantil sexto bachillerato especialización contabilidad



ANEXOS 9. Población Estudiantil y Padres de familia.(Casa abierta)



ANEXOS 10. Población Estudiantil.

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario.

Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón.....

Sector: Urbano ()

Rural: ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- | | |
|---------------------|-----|
| a) Fiscal | () |
| b) Fiscomisional | () |
| c) Municipal | () |
| d) Particular laico | () |

- e) Particular religioso ()
2. ¿Cómo están organizados los tipos de trabajo?
- a) Director (Rector) organiza tareas en una reunión general de cada Trimestre ()
- b) coordinador de áreas ()
- c) por grupos de trabajo ()
- d) trabajan individuales ()
- e) otros (indique cuales) ()
3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
- a) el número de miembros de la institución ()
- b) los resultados obtenidos en la institución ()
- c) el valor y el tiempo empleados en la institución ()
- d) Otros (especifique)

4. Las tareas de los miembros de la institución, usted toma en cuenta:

SI ()

NO ()

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

a) Director ()

b) Rector ()

c) Concejo directivo ()

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

SI ()

NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			

g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			
----------	---	--	--	--

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	se logra 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 conviene la práctica, la teoría y reflexión.			

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

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

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

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), concejo Escolar , Consejo Académico etc.			

b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente. etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?			

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

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

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

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

- a) () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b) () Formular el equipo directivo y el claustro referente a la elaboración
De los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c) () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia
O área correspondiente.
- d) () Mantener actualizada la metodología
- e) () Promover la investigación educativa y proponer actividades de
Perfeccionamiento para sus miembros.
- f) () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y
Detección de problemas de aprendizaje.
- g) () Elaborara 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 formulan elaboran la programación Didácticas de las asignaturas.
- j) () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE INVESTIGACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:

Cantón.....

Sector: Urbano ()

Rural: ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

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

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO O ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLL\1A ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo .

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a.Fiscal ()

b.Fiscomisional ()

c.Municipal ()

d.Particular laico ()

e.Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES		CA	A	D	CD
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las Opiniones de los docentes y estudiantes.				
2.	Las autoridades hablan más que escuchan Los problemas de los estudiantes.				
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas Cotidianamente en el ambiente escolar.				
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en Las clases.				
5.	En La clase se espera que todo los alumnos hagan el mismo trabajo, de la Misma forma, y en el mismo tiempo.				
6.	Los docentes inician la clase con frases motivadoras en "valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario				
7.	E l profesor propone actividades innovadora para que los estudiantes las desarrollen				
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11.	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14.	La ética y los valores s enseñan con el ejemplo.				

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 la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

- 1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?**
- 2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y 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 ya alumnado?**
- 6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**
- 7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?**
- 8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN