



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, en el Colegio Nacional Técnico
Vicente Rocafuerte de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autora:

Chiluisa Pinza, Bertha María

Director de tesis:

Jaramillo Serrano, Fabián Augusto, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Magister

Fabián Jaramillo Serrano

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “**Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo, en el Colegio Técnico Vicente Rocafuerte de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012**” realizado por el profesional en formación Chiluisa Pinza Bertha María, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

.....

Mgs. Fabián Augusto Jaramillo Serrano

DIRECTOR DE TESIS

Cesión de derechos

Yo, Chiluisa Pinza Bertha María, declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autora: Chiluisa Pinza Bertha María

C.I.170996757-2

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....

Bertha María Chiluisa Pinza

DEDICATORIA

Este trabajo, que es fruto del sacrificio y esfuerzo constantes, lo dedico a mis padres, esposo e hijas, que con abnegación supieron entregar todo de sí para hacer de mí una protagonista de cambios positivos en la construcción hacia una sociedad justa, pacífica y solidaria.

Bertha Chiluisa Pinza

AGRADECIMIENTO

Al apoyo incondicional que me brindaron, para cumplir con el sueño anhelado de mejorar mi perfil profesional al servicio de la juventud estudiantil: padres, familiares, comunidad educativa de la Universidad Particular de Loja, a mi director de tesis, y a mis compañeras/os.

Bertha Chiluisa Pinza

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁG.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La gestión educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	7
2.1.2. Importancia.....	8
2.1.3. Tipos de gestión.....	13
2.2. Liderazgo educacional.....	14
2.2.1. Concepto.....	14
2.2.2. Tipos.....	18
2.2.3. Características.....	22
2.3. Diferencias entre dirección y líder.....	24
2.4. Los valores y la educación.....	27
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Participantes.....	36
3.2. Materiales y instrumentos.....	38
3.2.1. Objetivo y partes de la encuesta.....	38
3.2.2. Objetivo y partes de la entrevista.....	39
3.2.3. Observación de los instrumentos.....	39
3.3. Métodos y procedimientos.....	39
4. RESULTADOS.....	41

4.1. Diagnóstico	41
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión liderazgo y valores	41
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	41
4.1.1.2. El Código de Ética.....	42
4.1.1.3. EL Plan Estratégico.....	43
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	43
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	44
4.1.1.6. Reglamento interno, y otras regulaciones.....	46
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad Educativa	47
4.1.2.1. Misión y Visión.....	47
4.1.2.2. El Organigrama.....	49
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	50
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	51
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	51
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	52
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera, y valores.....	52
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	52
4.1.3. Análisis FODA	53
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	53
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....	54
4.1.3.3. Matriz FODA.....	55
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	56
4.2.1. De los directivos.....	56
4.2.2. De los profesores.....	64
4.2.3. De los estudiantes.....	66
4.2.4. De los padres de familia.....	67
4.2.5. Entrevista a los directivos.....	68
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	69
5. DISCUSIÓN	70
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	78
6.1. CONCLUSIONES	78
6.2. RECOMENDACIONES	80
7. PROPUESTA DE MEJORA	81

7.1. Título de la propuesta.....	81
7.2. Justificación.....	81
7.3. Objetivos de la propuesta.....	82
7.4. Actividades.....	82
7.5. Localidad y cobertura espacial.....	83
7.6. Población objetivo.....	84
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	85
7.8. Presupuesto.....	85
7.9. Cronograma.....	87
8. BIBLIOGRAFÍA.....	89
9. APÉNDICES.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDOS	PÁG.
Tabla 1	
Personal administrativo por sexo y título.....	36
Tabla 2	
Personal docente por sexo y título.....	37
Tabla 3	
Estudiantes por sexo.....	37
Tabla 4	
Estudiantes por nivel académico y curso.....	37
Tabla 5	
Muestra seleccionada.....	38
Tabla 6	
Forma de organización de los equipos de trabajos en el centro educativo.....	56
Tabla 7	
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización...	56
Tabla 8	
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	57
Tabla 9	
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	57
Tabla 10	
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	58
Tabla 11	
La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	58
Tabla 12	
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	59
Tabla 13	
Promoción para mejorar el desempeño y proceso de la institución escolar...	59
Tabla 14	
Organismos que integran la institución.....	60
Tabla 15	
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	60

Tabla 16	
Los departamentos didácticos y sus acciones.....	62
Tabla 17	
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	62
Tabla 18	
Material de planificación educativa.....	63
Tabla 19	
Resultados de la encuesta a docentes.....	64
Tabla 20	
Resultados de la encuesta a estudiantes.....	66
Tabla 21	
Resultados de la encuesta a los padres de familia.....	67
Tabla 22	
Resultados de la entrevista a los directivos.....	68
Tabla 23	
Problemas observados en la encuesta y entrevista.....	69
Tabla 24	
Presupuesto.....	86
Tabla 25	
Cronograma de actividades.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDOS	PÁG.
Gráfico 1	
Modelo de gestión escolar.....	12
Gráfico 2	
Organigrama.....	49

RESUMEN

El estudio tiene como propósito el análisis sobre gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Vicente Rocafuerte, de Quito, donde se obtuvieron los datos necesarios mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a su directiva, personal docente, estudiantes y padres.

La muestra escogida para esta investigación y la aplicación de las técnicas e instrumentos se estableció según lo que determina el instructivo para la elaboración de tesis proyecto de grado I.

La información obtenida responde a los objetivos propuestos, para implementar mejoras en la gestión, liderazgo y educación en valores, a las autoridades, y estudiantes, con el planteamiento de actividades que deberán realizarse para optimizar tales indicadores.

Esta investigación se propone mostrar aciertos y errores de gestión, liderazgo en el ámbito administrativo, ayudará a los directivos en la tarea de dirigir con excelencia, calidad y calidez, a través de inculcar nuevos conocimientos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de mejorar el desempeño de los alumnos que culminen sus estudios sin inconvenientes, incrementando en sus rendimientos, asumir cambios inherentes al desarrollo de su vida personal y profesional.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está dirigida fundamentalmente a los directivos del Colegio Nacional Vicente Rocafuerte, de Quito y tiene como finalidad identificar en qué condiciones se encuentra la gestión, el liderazgo y la educación en valores en dicha institución, con el propósito de aportar soluciones para el establecimiento, de mejorar en la calidad de la educación a sus estudiantes y que permitirán alcanzar mayores y mejores resultados.

En los últimos tres años el establecimiento viene cumpliendo con todas sus actividades, como lo indica la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el reglamento interno, y otras normativas internas. La institución se viene manejando sin un Rector ni Vicerrector titular, por lo tanto no hay un buen nivel en la gestión ni en el liderazgo, esto ha hecho difícil que se cumplan las metas y propósitos trazados por las autoridades educacionales.

En cuanto a los valores, la institución los maneja celosamente a través de la aplicación del Código de la Niñez y Adolescencia, el Reglamento Interno, y la Ley Orgánica Intercultural. Además, como docentes practican con el ejemplo del día a día, tanto en los salones de clase como en todo el ámbito educativo, con el objetivo de que sus estudiantes aprendan y cambien sus actitudes en lo relacionado a la forma de proceder y actuar, y puedan estar mejor preparados frente a los retos que les depare la vida después de graduados, teniendo en cuenta que algunos se dedicarán a trabajar, pero otros continuarán con estudios superiores. Por tanto, hay que tomar en consideración que algunos estudiantes, por diferentes razones, desconocen cuáles son los valores esenciales y primordiales para el buen desenvolvimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por ser de tipo técnico, el establecimiento es evaluado cada dos años por el proyecto PRETEC, en las diferentes áreas departamentales. En la primera evaluación la institución tuvo ubicación en la escala C, y en la segunda evaluación, realizada en diciembre del 2011, se ubicó en la escala B, lo que demuestra que todos los que integran el plantel se encuentran inmersos en brindar su caudal de profesionalismo científico e integral para su transformación efectiva y pedagógica en bien del progreso y bienestar del desarrollo educativo y del buen vivir social.

Con respecto a la factibilidad de la institución se socializa con los documentos enviados por el Ministerio de Educación sobre la reforma del bachillerato, luego del análisis correspondiente de los docentes aceptan ingresar al cambio solicitado por la autoridades ministeriales, para lo cual los maestros presentan la planificación curricular con la finalidad de cumplir con lo dispuesto en los diferentes acuerdos ministeriales y por esa razón se les incluye en la elaboración del presente documento, es necesario citar aspectos fundamentales con los que cuenta la institución.

La presente investigación se encuentra plenamente justificada puesto que en ella se buscó el mejoramiento en tres aspectos esenciales: la gestión, el liderazgo y los valores, con lo que se optimizará el andar institucional hacia el mayor prestigio ante la comunidad, que es la que juzga al plantel educativo. Es por ello que todos quienes forman parte de esta institución tienen que coordinar, planificar y organizar el proceso educativo, aplicando estrategias, técnicas, conocimiento científico para lograr mejores resultados, a fin de alcanzar una educación de calidad y calidez.

La importancia que tiene esta investigación es la de aportar con toda una serie de conocimientos y profesionalismo a la hermosa labor educativa, haciendo que la institución llegue a formar parte de cada docente, ya que gracias a ella cada educador tiene con qué sustentar a su familia, pero no solo eso, también les da la oportunidad de impartir sus experiencias formativas a los educandos. Contar con la ayuda incondicional de la autoridad superior para realizar actividades en la realización de la investigación, facilitando todos los recursos necesarios, ha sido verdaderamente enriquecedor y motivador durante todo el trayecto investigativo.

El objetivo general de la investigación está encaminado a definir la gestión, el liderazgo y los valores en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte, de la ciudad de Quito. De manera general se considera que estos indicadores se han cumplido, debido a que se ha evidenciado cuáles son las aptitudes asumidas por las autoridades, profesores, padres de familia, alumnos, personal administrativo y de servicios, para realizar gestiones, liderar, administrar, y en la ejecución de las actividades de la comunidad, en función de la formación en valores, para cumplir con el propósito de desarrollara los estudiantes con el mejor perfil y profesionalismo al servicio de la comunidad.

En cambio los objetivos específicos, se han puntualizado los diferentes temas y teorías de la investigación sin salir del marco referencial de la gestión, liderazgo y valores educativos, para el mejoramiento de la calidad y eficiencia del plantel en general, y del bachiller en particular. Se investigó a toda la comunidad educativa acerca de estos temas, para constatar en qué forma se desempeñan, y se forma a los estudiantes del plantel hacia el logro de los más adecuados resultados en el mejoramiento de sus perfiles.

Determinar el tipo de liderazgo de las autoridades, profesores, administrativos, alumnos y padres de familia, y su rol en la institución, además de describir las actitudes de cada uno de los gestores de las acciones, es determinante para lograr el mejoramiento del desempeño de la institución.

El establecimiento de adecuados roles en el liderazgo de los directivos, jefes departamentales, de áreas, comisiones, en la ejecución del PEI y del POA en el establecimiento educativo, con firmeza y decisión a través del diagnóstico institucional en los diferentes ámbitos del plantel, garantizará que el mismo siga una transformación educativa favorecedora, y logre los ideales propuestos por parte de todos quienes lo integran.

Alcanzar una correcta formación en valores en todos los estudiantes del plantel garantizará que se pueda ofrecer a la sociedad mejores personas, gestores de excelentes innovaciones en el futuro. Particularmente los alumnos desconocen sobre el buen vivir y el Código de la Niñez, ya que hoy día muchos de ellos presentan comportamientos y actitudes desfavorables debido a varios aspectos sociales, tales como la falta de comunicación en el hogar, o porque las madres por dedicarse a trabajar ya no pasan tiempo en la casa cuidando y formando a sus hijos, y consideran que la institución educativa es la que tiene a su cargo la formación total de sus hijos en lo relacionado a la formación en valores.

Según Chavaría Olarte Marcela (2007), Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es una moda sino la esencia misma de la acción educativa.

En correspondencia con lo anterior, la propuesta derivada de la presente investigación ha de contribuir a implementar acciones que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión, el liderazgo y la formación en valores, como componentes claves del proceso educativo en la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa. Concepto de gestión.

Según Ruiz y otros (2010), la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación. Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o toda una nación.

Por su parte, la gestión escolar se encuentra vinculada con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Todos los miembros de la

institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes y las modalidades de evaluación de sus aprendizajes.

La gestión es la puesta en práctica de las actividades planificadas las mismas que intervienen sus actores dependiendo de su rol de desempeño con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la institución. En educación se considera la gestión desde dos puntos de vista.

1 En gestión educativa desde el nivel gubernamental quién direcciona las directrices a seguir a nivel fiscal, particular, fisco misional y municipal.

2 El ámbito institucional se tiene que gestionar para el cumplimiento de metas trazadas formando por equipos de trabajo tanto institucionalmente como en el aula, con la finalidad de gestionar aspectos de matrícula, adcentamiento de la institución, personal docente y administrativo, etc.

Bracho (2009) cita que desde finales de los setenta en Gran Bretaña propician un movimiento de revisión de la corriente de estudios norteamericanos, que insistían en el peso de las variables de origen socioeconómico en el rendimiento de las escuelas y los alumnos. El nuevo enfoque implicaba recuperar los factores de incidencia escolar que pudieran generar valor agregado para que la escuela pudiese elevar sus logros a partir de los procesos y fenómenos generados en su interior.

En los años ochenta distintos programas, con escuelas eficaces y mejoras en la escuela, pretendieron difundir la idea de que el sistema educativo, y por tanto, los centros de enseñanza escolar, eran capaces de influir en las condiciones culturales de los alumnos y otorgar un valor agregado a la sociedad.

Se reconoce que el progreso de un centro escolar se deriva del propio personal de la escuela, quien determina sus prioridades y desarrolla sus planes de acción. Se identifican ciertos procesos como base de la mejora: el desarrollo cooperativo del profesorado, el grado en el que se involucran en las decisiones del centro, estrategias de coordinación, planificación con trabajo colegiado, etc.

En los años noventa surge una línea de renovación escolar denominada “gestión basada en el centro”, o “administración centrada en la escuela”. Este movimiento pone énfasis en la capacidad de decisión del centro escolar, con una consecuente minimización de su dependencia respecto del exterior. Bajo este movimiento aparecen temas como la autonomía de las escuelas, gestión local de los currículos, racionalización y optimización de los recursos, cambios de las estructuras de gobierno de los centros de liderazgo, nuevos roles de los docentes, capacitación y formación continua propuesta por los miembros de la escuela, planes de trabajo desarrollados en colaboración con agentes externos, centros más pequeños, apelación a nuevos modos de gestión de calidad.

A medida que pasan los años siempre se van produciendo cambios en el rendimiento educativo, tanto en maestros como de los estudiantes dentro de las instituciones educativas; estos cambios siempre se producen debido a varios factores que influyen directamente como son los aspectos socio económico, político, cultural pero es importante que en la actualidad en los centros educativo exista un lineamiento de administración y gestión educativa de esta manera los roles de los docentes sean eficaz y eficiente al servicio de la educación.

2.1.1. Concepto de gestión educativa

Azzerboni y Harf (2008) indican que para obtener un concepto de gestión educativa necesariamente hay que adscribirse a una concepción “gerencial” de la conducción educativa; esto puede sernos de utilidad para comprender los aspectos más dinámicos de la conducción. La gestión hace referencia a procesos, permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades.

Se incorpora a la administración de las organizaciones el concepto de estrategia, aludiéndose con ello a una metodología para planificar actividades. En realidad, se remite a un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización, y, siendo la escuela una organización, este concepto también vale para ella.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El autor indica también que la gestión institucional implica procesos formales, es decir, aquellos que se orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas, y también acciones que, en el ejercicio de la autoridad, aluden a procesos no tan racionales ni fácilmente cuantificables, sino que se refieren a actitudes y modos de comportamiento que inciden en los procesos afectivos de los integrantes de la organización.

Estos procesos se relacionan particularmente con la interacción social que se produce en las instituciones. Estas actitudes se ponen de manifiesto tanto explícita como implícitamente.

En gerencia educativa es un proceso que nos permite ver en qué condiciones se encuentra la institución. Para ello se tiene que administrar realizando actividades que permitan que la institución educativa crezca en todos sus aspectos como es la gerencia, liderazgo y valores en el cual todos son portadores para el cumplimiento de todas las actividades impartidas por la entidad, con el objeto de obtener una educación de calidad y calidez, el único beneficiado sea el estudiante.

Se puede decir que se relaciona aptitudes y logros lo que indica son procesos de interacción social.

2.1.2. Importancia de la gestión educativa

Para Ramírez (2008), la práctica de la gestión educativa es una gran tarea y responsabilidad de los miembros de las instituciones. Se requiere de una participación colectiva, una corresponsabilidad asumida por cada uno de los

integrantes, un esfuerzo hacia la búsqueda de objetivos comunes, siempre en beneficio de los alumnos.

La función primordial de la gestión es desarrollar una educación de calidad para todos. Se entiende como “la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procedimientos educativos de calidad”.

El autor expone que llevar a cabo una buena gestión escolar tiene que ver con la modificación de hábitos y de voluntades personales, buscando la colaboración, contribución y participación que preparan en forma consciente para las adversidades que puedan presentarse en la institución y por ello es tan importante la gestión.

La gestión implica una participación directa de cada integrante de la comunidad educativa, una integración en el sistema educativo. Un compromiso multidimensional, pero que cada uno debe elegir hacer frente a esa labor titánica.

El cambio educativo es complejo, implica preparación e innovación, arriesgarse con metas claras, difíciles, pero no imposibles de alcanzar.

Las buenas prácticas de gestión escolar y participación social en escuelas de alta eficacia social son las siguientes:

Que importante es la participación de toda la comunidad educativa para lograr conseguir objetivos al servicio de la institución, si no existe la unidad, la participación de todos los miembros, es imposible lograr realizar gestión, por esta razón muchas instituciones educativas requieren cambios de actitudes personales para enfrentar todas las adversidades que día a día se presentan. Toda institución educativa tiene falencias, necesidades, solo si existe el trabajo mancomunado de la trilogía de la educación a través de la gestión se soluciona todo problema dejando de lado el egoísmo individual.

1.- Liderazgo académico de los directores.

Son las acciones que el director realiza en aspectos académicos y fortalecen la práctica pedagógica: asesoría, presentación, revisión y monitoreo del trabajo docente, promoción de actividades de actualización dentro y fuera de la escuela.

2.- Se buscan y reciben apoyos académicos externos.

Los apoyos académicos que brindan a la escuela los programas y la supervisión escolar fortalecen el trabajo académico, si tienen continuidad y son monitoreados.

3.- Alto nivel de cooperación y confianza entre todos.

La baja rotación del personal y la creación de un clima de confianza y respeto fortalecen la comunicación y el desarrollo de acciones en torno a metas de trabajo común.

4.- Orientación académica del Consejo Técnico.

El CT -que puede impactar las prácticas pedagógicas- funciona de manera periódica como una instancia de análisis de procesos de enseñanza-aprendizaje, promueve el intercambio de experiencias entre los docentes, y permite monitorear las acciones que se realizan para el logro de las metas que el colectivo se plantea.

5.- Planeación didáctica constante.

Se plantea con base en materiales de apoyo de la SEP y la inclusión de actividades asociadas a las metas que el colectivo escolar plantea en su proyecto escolar, o plan anual de trabajo; además presenta revisión, seguimiento y apoyo por parte de la dirección.

6.- Uso óptimo del tiempo dedicado a la enseñanza.

Existe la necesidad de destinar más tiempo a las actividades relacionadas al desarrollo de contenidos programáticos, y para apoyar a estudiantes de bajo aprovechamiento académico.

7.- Atención especial a alumnos con bajo aprovechamiento académico.

Este puede tener mejores resultados cuando se focaliza en actividades didácticas especiales en el aula, con el apoyo de los padres de familia dirigidos por el docente.

8.- Énfasis en actividades que desarrollan competencias curriculares básicas en lecto-escritura.

Una preocupación de los colectivos es el desarrollo de actividades que fortalezcan el logro de contenidos programáticos de lectura y escritura.

9.- Rendición de cuentas a la comunidad.

En escuelas de alta eficacia social el colectivo escolar establece estrategias para dar a conocer los productos de su trabajo al interior de la escuela, y mostrarlo ante autoridades y personas involucradas en las acciones que realiza.

10.- Alto nivel de participación de padres de familia.

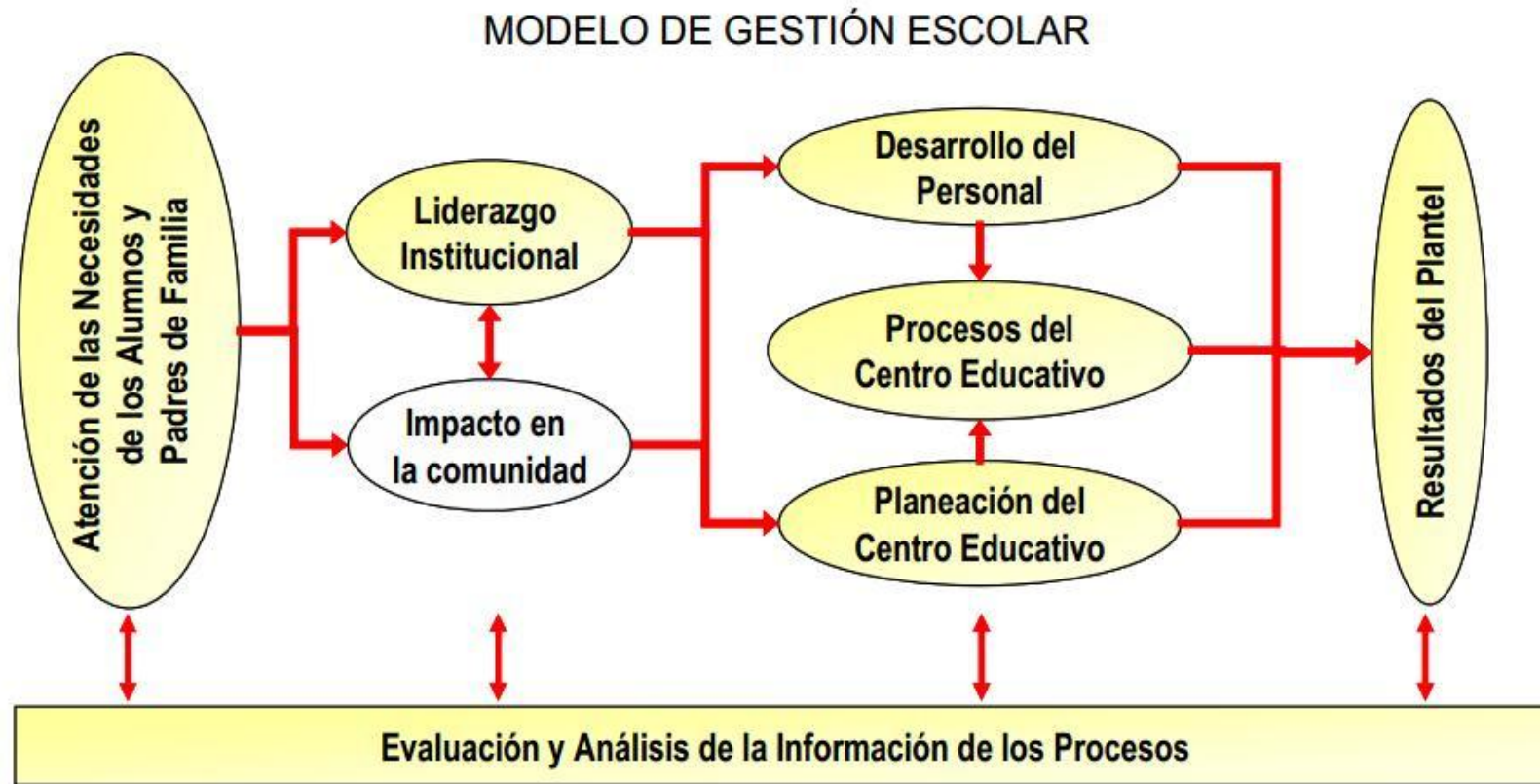
Se observan mayores posibilidades de involucrar a los padres de familia en actividades de la escuela cuando se planea acciones específicas para lograrlo, y se encuentran evidencias de participación de los padres de familia en actividades académicas.

11.- Demanda de inscripción asociada a expectativas de los padres de familia.

En comunidades donde los padres de familia pueden elegir la escuela a la que van a enviar a sus hijos se ubican escuelas con alta demanda de inscripción. Los padres están atentos de las acciones y realizan valoraciones constantes de trabajo que directivos y docentes llevan a cabo.

Gráfico 1.

MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR



Fuente: Vega Marín (2009) Disponible en: www.nl.gob.mx/pics/pages/d_ce_pme_base/autoevpme2005ini.pdf

2.1.3. Tipos de gestión

Díaz, Mota y Tovar (2008) clasifican los tipos de gestión de la siguiente manera:

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

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

Gestión de proyecto.- Es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto, dentro del tiempo y del presupuesto definido.

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

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

Gestión estratégica.- Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios en caso de estar funcionando incorrectamente, donde se reporta el problema para proceder a solucionarlo.

Gestión administrativa.- Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. En estos años hay mucha competencia, y por tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión gerencial.- Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) dentro de organizaciones.

Gestión financiera.- Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión pública- No más que una modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto de liderazgo educacional

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades. Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos (Groos, 2010).

Ser líder es liderar una organización poniendo en práctica muchos aspectos como la comunicación, el respeto y el aporte de criterios. En este caso en una institución educativa el liderazgo es la expresión humana de llevar adelante con un criterio científico innovador al servicio de la educación

La teoría en este aspecto ha sido el producto de investigaciones, la mayoría de ellas muy rigurosas, en torno a diversos aspectos de la práctica del liderazgo. A partir de esta premisa hay quienes sostienen que toda teoría e investigación tienen que partir de la práctica concreta; para tener dicha práctica como referente constante se deben concluir tres cosas referentes a la teoría de liderazgo:

- a) La más refinada y la más completa, porque ha surgido de la práctica.
- b) La que mejor guía esa práctica, porque es una expresión concreta de ella.

- c) La que sirve a la investigación como instrumento de refinamiento de la teoría y la práctica.

No existe una concepción clara, universal y de consenso en torno a cuáles son los atributos del liderazgo y su constitución. Definir el concepto es complejo, si tenemos en cuenta que sobre él se tienen muchas percepciones y experiencias. La mayoría de las investigaciones toman diferentes puntos de partida, y lo mismo sucede con otras teorías organizacionales y administrativas.

La teoría de liderazgo ha tenido su entronque en la práctica, el ejercicio teórico ha obviado los elementos sociales, culturales, ideológicos, económicos e idiosincráticos de cada escenario, concentrándose en elementos específicos y aislando los mismos.

Las teorías de liderazgo, desde sus propios dominios de conocimiento exclusivamente, se auto-limitan, a la vez que limitan el liderazgo como práctica porque omiten componentes fundamentales que lo definen como un proceso integrado e interdisciplinario, que cobra sentido en la totalidad de una realidad socio-histórica-cultural (Rodríguez, 2008).

Desde el punto de vista investigativo parte desde la teoría y la práctica; lo que hace difícil definir lo que significa liderazgo ya que se establecen en varios elementos internos y externos. Por ejemplo en la institución educativa si no se cuenta con un buen ambiente de trabajo, motivando a los estudiantes y una excelente comunicación con los padres de familia se hace difícil en la institución educativa en todas sus instancias. Sin embargo el tener un buen guía, tomando los problemas como propios se relaciona la realidad de la comunidad educativa y del buen líder, con el objetivo de obtener una educación con ética, eficiencia y eficacia.

Liderazgo en el aula

Existen muchas definiciones sobre lo que es o debería ser un líder, algunas de las cuales se enfocan en el ámbito empresarial u organizacional, dejando a un lado el desarrollo humano como parte de la formación de un líder. Es importante considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes que se tienen, buenos o malos, son los propios padres, cuya relación con

sus hijos inculca valores, estilos de actuación, e impulsan actividades que ponen límites a la conducta.

Algunos individuos logran desarrollar más que otros la personalidad de líder. Esta condición humana universal se manifiesta cuando a una persona se le llega a reconocer como jefe u orientador. Un jefe y un líder son dos cosas totalmente diferentes. Un jefe es aquel que cree que la autoridad es un privilegio de mando, y un líder, sin embargo, piensa que la autoridad es un privilegio de servicio. El jefe es el que ordena, mientras el líder dice “yo puedo servir”. El jefe empuja al grupo, pero el líder va al frente, comprometido con sus acciones.

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo como líder dentro del aula.

El análisis del papel de un líder pedagógico y de un docente hace referencia a que la diferencia entre ambos radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del docente está dada a partir de los niveles superiores que ocupa en la institución educativa, en relación con el nivel de los educandos; esta es conocida como autoridad oficial. Por otro lado, la autoridad del líder pedagógico proviene de los estudiantes con los cuales se relaciona y con quienes comparte su posición, normas y valores; esta es la autoridad moral, por lo que entonces podemos concluir que la figura más aceptable para hacer más agradable el proceso enseñanza-aprendizaje es la del líder pedagógico.

El concepto de líder pedagógico implica siempre la presencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde la misma resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciador en el líder pedagógico es decir, su autoridad- proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico

dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral, o real, que ostenta ante el grupo de estudiantes.

La función principal del liderazgo pedagógico estriba en aumentar la influencia educativa o autoridad sobre los estudiantes, por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. El docente es el líder pedagógico, y liderazgo no es más que el propio proceso que desarrolla el docente que se desempeña como líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia por encima de lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes se involucren y lleguen a ser también líderes.

Un líder educativo debe poseer el conocimiento, el entendimiento, la visión de pensamiento y acción, la capacidad de indagar, cuestionar y problematizar, la tendencia a experimentar y evaluar consecuencias; debe tener las aptitudes para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetuosas, confiables, estimulantes, y sobre todo, que contribuyan a desarrollar colectivos de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es en esencia, un practicante sofisticado, un docente preocupado que se pregunta a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que

aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas, eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos (Fuentes, 2009).

En la actualidad en los centros educativos el liderazgo educativo en el aula es la aportación del conocimiento del docente al estudiante, en este caso el profesor es un líder que debe transmitir confianza en lo que enseña sin egoísmo, sin autoritarismo, debido que en la actualidad la educación ha cambiado su aspecto pedagógico; sin embargo, todavía existe docentes tradicionalistas que practican el dogmatismo, pero con los cambios que ha tenido la educación a través de las nuevas leyes donde el docente tiene que someterse a los diferentes cambios metodológicos.

El maestro en el aula tiene que desarrollar el conocimiento en los estudiantes sin egolatría, controlando con equilibrio el comportamiento de disciplina, el buen manejo de la pedagogía, permitiendo al buen líder tener al final del periodo escolar excelentes resultados.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Autores como White y Lippitt (2010) distinguen tres tipos de liderazgo. Estos son: autoritario, democrático y liderazgo laissez- faire, de acuerdo con la intervención del líder en el grupo, que puede ser de imposición autoritaria, moderador del grupo, o sin intervención en las conductas del grupo.

Liderazgo autoritario.- Este tipo de liderazgo se basa en un estilo dominante por parte del líder, quien suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Liderazgo democrático.- En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos, y ser permisivo.

Liderazgo liberal o laissez-faire.- Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, quien otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada; por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

Los autores identifican tres clases de liderazgo lo que se encuentran bien definidos como son liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo liberal. El liderazgo autoritario es aquel donde la palabra de él es lo único que vale y no le importa la opinión y criterios de otros, solo el toma las decisiones sin necesidad de consultar.

En cambio el líder democrático es aquel que toma en cuenta las opiniones de de otros, es muy accesible y amistoso con todas las personas y hace que la entidad se supere y crezca en diferentes aspectos.

En cuanto al liderazgo liberal es aquel que deja a libertad en hacer todas las actividades, pero este tipo de liderazgo no es tan conveniente porque las personas hacen todo de acuerdo a sus conveniencias y lo que con lleva al fracaso de la entidad.

David Valois (2012), plantea otros tipos o estilos de liderazgo. Este autor indica que existen diez tipos de liderazgo, incluyendo los anteriores ya mencionados. El estilo de liderazgo que se asuma permitirá tener una gran ayuda y apoyo en el momento de liderar una institución:

1. Liderazgo de laissez-faire.
2. Liderazgo del carisma.

3. Liderazgo transaccional.
4. Liderazgo autocrático.
5. Liderazgo orientado a las tareas (o práctico).
6. Liderazgo orientado a las personas (o de relaciones).
7. Liderazgo burocrático.
8. Liderazgo participativo (o democrático).
9. Liderazgo del servidor.
10. Liderazgo transformacional.

1. El liderazgo laissez-faire.- Esta expresión francesa significa "dejar hacer" y se utiliza para describir a un líder que deja a sus colegas continuar con su trabajo. Puede ser eficaz si el líder comunica con regularidad a su equipo los logros nuevos. Es para equipos con miembros muy experimentados y cualificados, y una manera muy efectiva de lograr metas si se dispone de un equipo experimentado.

2. Liderazgo del carisma.- Un estilo de liderazgo carismático puede ser similar a un estilo de liderazgo transformacional, en que el líder inyecta grandes dosis de entusiasmo a su equipo. Un líder carismático vigila y cree más en sí mismo que en su equipo. Un exceso de confianza puede colapsar un proyecto, o incluso a toda una organización. También implica la gran responsabilidad de tener a alguien de confianza, que le recuerde que es humano.

3. Liderazgo transaccional.- Comienza con la premisa de que los miembros del equipo están de acuerdo en obedecer a su líder absolutamente, cuando aceptan un empleo. Con este liderazgo los miembros del equipo no pueden hacer mucho para mejorar su satisfacción en el trabajo. El líder podría dar al equipo el control de sus ingresos/recompensas con incentivos que alienten aún más las elevadas normas o una mayor productividad.

4. Liderazgo autocrático.- Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde el líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados. Los miembros del equipo tienen pocas oportunidades para hacer sugerencias, por muy interesante que estas sean para la organización. El liderazgo autocrático conduce a altos niveles de absentismo y rotación del personal.

5. Liderazgo orientado a las tareas (o práctico).- Un líder obsesionado con que solo el trabajo esté bien hecho puede hundirse en la autocracia. Define los roles necesarios, pone en marcha estructuras, planifica, organiza y controla.

6. Liderazgo orientado a las personas (o de relaciones).- Es lo contrario al liderazgo orientado a las tareas: el líder está totalmente centrado en la organización, apoyando a las personas en el equipo, con un estilo participativo, busca un buen trabajo de equipo y la colaboración creativa.

7. Liderazgo burocrático.- Los líderes burocráticos trabajan siguiendo las reglas, asegurando que su personal siga los procedimientos. La rigidez y los altos niveles de control desmoralizan al personal y disminuyen la capacidad para reaccionar ante circunstancias externas.

8. Liderazgo participativo (o democrático).- Aunque un líder democrático tomará la decisión final, invita a otros miembros del equipo para contribuir a la toma de decisiones. Este estilo puede llevar a que las cosas lleven más tiempo, aunque el resultado final es mejor. Es perfecto para trabajos donde el equipo es esencial, donde la calidad a largo plazo sea más importante que la velocidad de adaptación a un capricho del mercado.

9. Liderazgo del servidor.- Es ese empleado escondido, sin ambiciones de ascender, que cumple a la perfección su trabajo y posee una experiencia en los trabajos de minería, que le hace conocer todos los detalles de la organización. Se arremanga cuando otros no quieren, y estos sacrificios le han hecho aprender más que nadie. En muchos sentidos es una forma de liderazgo democrático, ya que todo el equipo tiende a involucrarse en la toma de decisiones. El líder no es un jefe, sino un igual.

10. Liderazgo transformacional.- La persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que inspira a su equipo. Los líderes transformacionales tienen una amplia visión e invierten mucho tiempo en la comunicación. No dirigen necesariamente desde el frente, su entusiasmo es contagioso, pero necesitan el apoyo otros para los detalles. En muchas organizaciones se necesitan tanto el

liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional. Los líderes transaccionales se asegurarán de que el trabajo rutinario se hace fielmente.

En esta Sociedad se práctica todo tipo de liderazgos, pero a nivel de la educación un buen líder es el que práctica el liderazgo del servidor porque es un ente sin ambición, y se pone en el hombro de los demás cuando no quieren tomar decisiones, este también puede ser un transformacional ya que encamina a todos los miembros de la institución educacional teniendo una amplia comunicación, también debe ser un líder participativo ya que el informa todas las actividades de la institución a sus miembros, pero no debe ser un burocrático ya que este tipo de líder desmoraliza el comportamiento de sus colaboradores un maestro burocrático disminuye la capacidad de asimilación del conocimiento del estudiante.

2.2.3. Características de liderazgo

Son muchas las características que se atribuyen al ejercicio de un liderazgo efectivo, y es muy necesario reunir varias de estas características para liderar de forma adecuada. Si bien es cierto que hay muchos tipos de liderazgo, no incumbe centrarse en liderazgos poco efectivos, aquellos que se ejercen bajo la influencia de la mentira y el engaño, o en la imposición de estratagemas no adecuadas. La negatividad solo engendra más negatividad. Hay que saber cómo llegar a ser un líder para después fungir como tal, y esto solo se logra si se llega a reunir las características idóneas de liderazgo. Las mismas son las siguientes:

Capacidad de argumentación.- Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad para argumentar, acostumbrarse a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir sus pensamientos, lo que se quiere y lo que cree correcto.

Las personas no siempre siguen lo correcto, o lo que se les plantea como mejor. Es por eso que los países difieren tanto en sus normas y leyes, porque hay diferentes líderes que, como tienen capacidad para argumentar, saben defender y proponer mejor que otros su postura. Deben saber dar ejemplos y exponer sus argumentos de modo que convengan, lo que se conseguirá con práctica, práctica y más práctica, para aprender a argumentar.

Control emocional.- Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado que un líder tiene que controlar sus emociones. No se está diciendo que tenga que ser perfecto, pero sí que aprenda a controlar mejor sus emociones.

Un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo, como suele ocurrirle a todas las personas. Se trata de asignar la importancia que merece cada cosa y ponerla en su sitio.

Confianza y seguridad.- Si un líder no es seguro, entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad.

Humildad y sinceridad.- Parece una característica de liderazgo absurda, pero es importantísima. Hay que ser humilde, sincero y mejorar como persona, lo que puede asegurar un liderazgo indiscutible, no perfecto obviamente, pero sí mucho mejor que otros.

Cuidar la imagen.- Se podría pensar a simple vista que esto entra en contradicción con el punto anterior, pero no. Se está refiriendo a la imagen como persona, no a la física, aunque también hay que cuidarla. Que se mejore constantemente como persona no significa que no se pueda aprender a desenvolverse socialmente para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados.

Se recomienda, en el plano personal (Benaiges, 2010) que: “A tus amigos invítales a algo de vez en cuando, hazles favores, organiza cosas divertidas, y en definitiva haz que tengan agradables experiencias contigo; eso hará que la imagen que tienen mejore muchísimo, con lo cual tendrás mucho apoyo ganado. En el terreno laboral trata bien a los empleados, cuídalos, mímalos, sé tolerante, flexible, y verás cómo aparte de aumentar el rendimiento te verán como un jefe amigable y buena persona; realmente nada es más odioso para un jefe que ser odiado en el trabajo.

“Cuidar la imagen sería todo lo contrario, que la gente vea que tú eres quien se esfuerza por ayudar, arrimar el hombro, y que se vea que lo haces sin intención de ganar poder, sino porque simplemente quieres el bien del país, pero desde luego, ningún político aparenta creer eso, solo hacen movimientos y estrategias para

hacer perder votos al contrario, para luego ellos hacer lo mismo que tanto han criticado”.

Los miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA han sumariado un conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que se suele entender por liderazgo (Bolívar, 1997):

1. Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos.
2. Liderazgo y gestión son diferentes.
3. El liderazgo es inevitablemente político.
4. El liderazgo es inherentemente simbólico.
5. El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas.

Un líder debe tener la habilidad de argumentar sus puntos de vista con el propósito de que todos sus integrantes se convenzan de su posición, un buen líder es el que posee carisma, humildad y sinceridad para los demás, un líder debe ser un amigo, un profesor de clase debe tener esta principal característica el ser amigo de los estudiantes solo así conseguirá confianza y éxito, estas diversas particulares sobre liderazgo que transmiten claramente lo que es un verdadero líder con un sin número de cualidades humanas que puestas en práctica se lograría tener una educación con equidad y justa.

2.3. Diferencias entre dirección y líder

Dirección:

Es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planificación y la organización puedan ser eficaces se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de la comunicación, el liderazgo y la motivación adecuados. Para dirigir a las personas el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización, y por esta razón constituye una de las más complejas funciones de la administración.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional se denomina dirección; en el nivel intermedio se denominan gerencia.

Quiere decir que el nivel institucional el presidente y los directores dirigen personas; en el nivel intermedio, los gerentes dirigen personas, y en el nivel operacional, los supervisores dirigen personas, cada uno dentro de su área de competencia. El proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación (Chiavenato, 2004: 482).

La dirección está encaminada a las instituciones con todos sus niveles jerárquicos como dice Chiavenato que en este nivel se lo relaciona entre las personas que influye la orientación de estar bien organizado, en este caso las instituciones educativas en todo nivel tanto administrativo como en docencia su actividad debe tener una buena dirección hacia el buen vivir institucional, el líder educativo es el profesor, es quien debe dar un buen lineamiento al desarrollo intelectual de sus educandos mediante la comunicación y el diálogo con el ejemplo de los directivos que deben llevar a la institución al fortalecimiento del desarrollo institucional.

Líder:

Un líder es quien es capaz de influir y lograr la cooperación de otros para lograr objetivos en común. El liderazgo, en general, es considerado de gran importancia en las organizaciones, pero como concepto ha sido esquivo; hay muchas teorías al respecto, algunas bastante contradictorias con el resto.

Es importante hacer referencia a que un líder no es impuesto, sino que las mismas personas son las que lo escogen, muchas veces de forma tácita (o sea no explícita o formal). Con relación a esto se podría entonces dar el caso de que un "jefe", en el sentido formal, no sea o se comporte como un líder, y en cambio un subalterno sí podría serlo.

Un líder se puede formar, considerando el liderazgo como una serie de habilidades personales; claras que hay personas con habilidades innatas para aquello, pero como todo, se puede pulir y desarrollar.

Características de un líder.

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

- 1. Capacidad de comunicarse.** La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber escuchar y considerar lo que le expresa el grupo que dirige.
- 2. Inteligencia emocional.** Definieron inicialmente la Inteligencia emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente; sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- 3. Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- 4. Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que hay que cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- 5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Por supuesto, también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- 6. Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer enseña a su gente, delega funciones, y crea oportunidades para todos.
- 7. Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable ante los ojos de las personas. Para adquirir carisma basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el

carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega, y como una avalancha cae sobre el líder.

8. Es innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente, y utilizarla de la forma más moderna y creativa.

Un buen líder tiene que cumplir algunos aspectos importantes para obtener un adecuado desarrollo en el ámbito educativo tanto con los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio; obteniendo el respeto y consideración. El líder debe ser comunicativo, sabiendo escuchar al grupo, porque es la persona discreta que maneja sus sentimientos acertadamente y emociones para sí mismo como para los demás, el líder guía al grupo para lo cual debe trazarse metas oportunas que se cumplan, planifica, organiza, carismático, innovador además debe ser notificado; pero la información se procesa con la comprensión acertada y precisa para el beneficio de toda la comunidad educativa y de la sociedad.

2.4. Los valores y la educación

Definición de los valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

También son fuente de satisfacción y plenitud. Ellos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan los intereses, sentimientos y convicciones personales más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importante independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque se sea injusto, la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine sobre ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando se habla de actitud se refiere a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con las creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarse con las demás personas. Permiten regular la conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón se tiene la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, se decide actuar de una manera y no de otra sobre la base de lo que es importante para cada cual como valor.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita se asume aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de quien llega.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro

(su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos (Jiménez, 2008).

Hablar de valores es hablar de la identificación de la persona en cuanto a su comportamiento, cuán importante es practicar buenos valores en esta sociedad, Jiménez claro lo dice en cuanto a las actitudes y acciones de los seres humanos, en cualquier tipo de organización todas las personas deben practicar buenos valores para tener una buena relación entre todos sus miembros y aquel que no practica los valores es un individuo aislado de los demás, en una institución educativa todos sus miembros deben actuar bajo los valores e inculcar a los estudiantes especialmente el líder institucional que viene a ser el Rector, luego los profesores para encaminar juntos hacia el logro deseado.

Valor

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes que ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista se entiende por valor lo que hace que un hombre, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

Desde un punto de vista socio-educativo los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo, y de cada grupo social. (García, 2005).

Perspectivas donde se aprecian los valores

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva los valores son subjetivos, pues dependen sobre todo de las condiciones del entorno en que debe actuar la persona, pudiendo ocurrir que se modifiquen según la influencia que dicho entorno ejerza en cada caso determinado.

Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado. La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista considera que los valores son ideales y objetivos, valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas.

Características de los valores

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son:

- a) Durabilidad:** los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros.
- b) Integralidad:** cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- c) Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- d) Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- e) Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.
- f) Jerarquía:** hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas, se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- g) Trascendencia:** los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- h) Dinamismo:** los valores se transforman con las épocas.
- i) Aplicabilidad:** los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- j) Complejidad:** los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

“En una escuela de enseñanza primaria una maestra se dio cuenta de la vanidad que había en las actitudes de sus alumnos. Valiéndose de una situación fantástica sugirió al grupo lo divertido que sería crear una ciudad imaginaria. Cada alumno podría desempeñar el trabajo que quisiera. Llevando cuenta de las elecciones hechas por los chicos el grupo descubrió que tenían varios doctores, abogados e

ingenieros. Hubo un individualista que aspiraba a ser vago. A continuación, preguntó al grupo si una ciudad así podría sobrevivir” (García, 2005).

El valor tiene una trascendencia importante en el ser humano ya que es la manifestación subjetiva del pensamiento, ¿Que valores deben practicar los seres humanos?, un valor importante es el respeto en cualquier institución o agrupación social, en la educación el respeto entre profesores y estudiantes, a su vez las autoridades entre compañeros, otro valor importante que el ser humano debe practicar es la responsabilidad, ser responsable implica crecer en personalidad, responsable en ejercer su profesión, un profesor debe ser responsable en dictar su cátedra; es decir, su materia, los alumnos deben ser responsables para estudiar; también se debe fomentar el valor de la puntualidad los seres humanos siempre tenemos que ser puntuales para llegar a tiempo a cumplir con nuestras obligaciones, cuantos valores existen para vivir en la sociedad y se aplica para el buen vivir.

Clasificación de los valores

Según pensamientos del club planeta, *se han hecho diferentes clasificaciones de los valores, sin embargo la mayoría de estas incluye la categoría de valores éticos y valores morales. Algunas clasificaciones son:*

Valores morales: el valor moral lleva al individuo a construirse como hombre, a hacerse más humano, pero eso solo podrá lograrse si decide alcanzar dichos valores mediante el esfuerzo y siendo perseverante. Algunos valores morales son la justicia, la libertad, la honestidad.

Los valores éticos: son medios adecuados para conseguir una determinada finalidad con calidad humana.

Los valores infrahumanos: son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores que comparte con otros seres, como los animales; por ejemplo: el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Los valores humanos infra-morales: son aquellos exclusivos del hombre, entre los que están los valores económicos, la riqueza, el éxito, la inteligencia, el

conocimiento, el arte y el buen gusto; y de manera social: la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

Valores instrumentales: son comportamientos mediante los cuales se consiguen los fines deseados.

Valores terminales: son metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

La importancia de los valores

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por ello, se valoran las personas, ideas, actividades u objetos según el significado que tienen para la vida de cada uno. El criterio con el que se otorga valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como sus valores.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría.

Cuando se siente que en la familia, la escuela, el trabajo, y en la sociedad en general hay fallas de funcionamiento, muchas veces se debe a la falta de valores compartidos, lo que se refleja en falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Con la palabra “comunidad” se hace referencia a la pareja, la familia, el trabajo, el salón de clases, el condominio, los vecinos, la ciudad, el país, y a cualquier otra instancia de relación con otras personas. Si no se comparten sus valores la persona no se sentirá bien, ni funcionará de manera adecuada en esa comunidad. Tampoco producirá satisfacción ser parte de ella.

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias (Jiménez, 2008).

Hablar de la importancia de valores en nuestra sociedad es hablar de nuestra cultura, un ser humano que practica buenos valores tiende a vivir en un buen ambiente de vida; por ejemplo, en una empresa donde todos sus miembros incluido el jefe es importante que manifieste sus valores para que exista armonía de trabajo, en la escuela se tiene prioridad la practica de valores entre toda la comunidad educativa de esta manera todos crecen interiormente con el adecuado conocimiento y el aprendizaje diario de los valores, hoy más que nunca se hace imprescindible la enseñanza y práctica de valores; con la finalidad de mejorar el desenvolvimiento académico, el cual debe ser armonioso y agradable para el buen vivir, especialmente para quienes forman parte de la comunidad educativa y la sociedad.

Educación antigua

La marcha declinante de la escuela antigua, tras prolongarse en las tinieblas de la época bárbara de la alta Edad Media, acabó por desaparecer de Occidente (en una fecha que varía según los países). Pero los procedimientos de la pedagogía antigua fueron reimplantados cuando el Renacimiento carolingio propuso una renovación de los estudios, restauración torpe e imperfecta, como todas las restauraciones: el mundo carolingio se propuso conscientemente reanudar la tradición interrumpida, y en cierta forma lo logró.

La historia que se va a reconstruir abarca una quincena de siglos, o sea, en números redondos, desde el año 1000 a.C. hasta el año 500 d. C.; esto da lugar a una evolución de fases complejas. El sujeto, no obstante, posee más unidad y se halla mejor definido; el mundo mediterráneo antiguo conoció bien una educación clásica, un sistema educativo coherente y determinado. Está claro que este sistema no se

muestra desde su origen bajo su forma relativamente tardía, después del aporte decisivo de esos dos grandes educadores que fueron Platón (+348) y Sócrates (+338)” (Irenee, 2004: 8-9).

El tiempo a transcurrido vertiginosamente en el campo educativo, el desarrollo de las clases sociales cada vez han ido transformándose, hablar de la educación antigua es tratar de las primeras civilizaciones como nos indica la historia humana, en las que estas, según la historia existían profesores que enseñaban a niños en las casas, luego se crearon las escuelas mixtas hasta los 12 años, pasado de esa edad estudiaban los hijos de los ricos hasta los 17 años y se graduaban de oficiales y sacerdotes, hoy existe la educación social con igualdad de derechos para todos.

Tipos de educación

Existen tres tipos de educación que son la formal, no formal e informal.

Educación formal: Aprendizaje ofrecido normalmente por un centro de educación o formación, con carácter estructurado (según objetivos didácticos, duración o soporte) y que concluye con una certificación. El aprendizaje formal es intencional desde la perspectiva del alumno.

Educación informal: Aprendizaje que se obtiene en las actividades de la vida cotidiana relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio. No está estructurado (en objetivos didácticos, duración ni soporte) y normalmente no conduce a una certificación. El aprendizaje informal puede ser intencional, aunque en la mayoría de los casos no lo es (es fortuito o aleatorio).

Educación no formal: Aprendizaje que no es ofrecido por un centro de educación o formación y normalmente no conduce a una certificación. No obstante, tiene carácter estructurado (en objetivos didácticos, duración o soporte). El aprendizaje no formal es intencional desde la perspectiva del alumno.

Cada uno de estos tres tipos de educación juega un papel específico y complementario para lograr los resultados deseados. En términos generales:

- Los conocimientos y las calificaciones laborales se adquieren en general por medio de la educación formal.
- Cierta número de aptitudes, tanto personales como sociales, se adquieren por medio de la educación informal.
- La adquisición de una aptitud para vivir y de actitudes basadas en un sistema íntegro de valores se hace posible gracias a la educación no formal.

La educación tiene tres conceptos bien definidos como es la educación formal Informal y no formal,

- 1 Es un aprendizaje donde los conocimientos son enseñados en el aula docente alumno con calidad y calidez.
- 2 Es la que se enseña y se aprende en la vida cotidiana con base de las experiencias y práctica diaria.
- 3 Se considera muy importante en el desarrollo de la enseñanza aprendizaje, es aprendida y enseñada en casa, la familia cumple un papel tan controversial como es la enseñanza de valores que son adquiridos en el transcurso de la vida los mismos que son practicados en el diario vivir. En conclusión actualmente la educación está dirigida en gestión, liderazgo y valores, el fin de la educación es que este dirigida hacia la excelencia y la calidad educativa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La comunidad educativa está conformada por los directivos, padres de familia, estudiantes, personal docentes y administrativo que permiten las actividades en forma sincrónica y pretenden mejorar cada día las condiciones de los alumnos y de los egresados del plantel, dándoles las herramientas adecuadas en la institución para desempeñarse como bachilleres que han obtenido una profesión técnica basada en los procesos de la educación, en forma activa, selectiva y crítica, principios básicos de una educación de calidad y eficiencia que servirá al egresado de aval en su vida diaria como profesional técnico, en las ramas que el plantel promociona.

A continuación se detallan cuales fueron los participantes en la investigación, y se mostrarán por edades, profesiones, especialidades y sexos.

Tabla 1

Personal administrativo por sexo y título

Título	Masculino		Femenino	
	F	%	F	%
Educación Básica	4	44%	0	0%
Bachillerato en Ciencias	1	12%	0	0%
Superior (3 nivel)	4	44%	5	100%
Total	9	100%	5	100%

Fuente: Secretaría general de la institución educativa
Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

Los datos recogidos del personal administrativo se muestran por sexo y título, abarcando la Educación Básica, el Bachillerato en Ciencias y el Nivel Superior. El total del personal es de 14 individuos en el área administrativa de la institución.

Esto es positivo para la institución educativa porque la mayoría de su personal en el área administrativa posee un título de tercer nivel académico. Lo que permite tener una excelente administración de la entidad porque cuentan con los conocimientos necesarios para realizarlo.

Tabla 2
Personal docente por sexo y título

Título	Masculino		Femenino	
	F	%	F	%
Bachillerato en Ciencias	1	6%	1	4%
Superior (3 nivel)	15	83%	18	79%
Postgrado (4 nivel)	2	11%	4	17%
Total	18	100%	23	100%

Fuente: Secretaría general de la institución educativa
Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

La información de los docentes, cuyo total es de 41 individuos, se obtuvo según el sexo y por el nivel en el cual se desempeñan dentro de la institución.

Tabla 3
Estudiantes por sexo

Sexo	Total	%
Masculino	565	72%
Femenino	216	28%
Total	781	100%

Fuente: Secretaría general de la institución educativa
Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

Los datos que se obtuvieron de los estudiantes fueron entregados por la Secretaría de la institución educativa, a partir de los listados según el curso en que se encuentran, donde se detalla la cantidad por sexo para un total de 781 alumnos.

Tabla 4
Estudiantes por nivel académico y curso

Nivel	Curso	Total
Educación Básica	Año 8	160
Educación Básica	Año 9	159
Educación Básica	Año 10	145
Bachillerato	Año 1	138
Bachillerato	Año 2	79
Bachillerato	Año 3	100
Total		781

Fuente: Secretaría general de la institución educativa
Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

En esta tabla se muestran la cantidad de los estudiantes según el nivel académico y el curso, desde el octavo de Educación General Básica hasta tercero de Bachillerato.

Tabla 5
Muestra seleccionada

Categorías	Total de entrevista	Total a encuesta
Directivos	6	6
Docentes		20
Estudiantes		20
Padres de Familia		15
Total	3	61

Fuente: Guía de investigación "Proyecto de grado I"
Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

En esta tabla se describe la muestra escogida para aplicar el cuestionario, mediante un marco de preguntas que arrojaron todo un conjunto de datos, los que permitieron proponer una serie de cambios en lo que respecta a la gestión, liderazgo y valores, en los estudiantes, padres de familia, y demás participantes, con el fin de alcanzar los mejores resultados. Por ende, se hizo factible realizar el trabajo de investigación y se logró establecer una reglamentación en el sentido de que el estudio pudo dar respuesta a los objetivos planteados, con la finalidad de hacer un diagnóstico con resultados de la buena gestión y la aplicación de los valores en todos los ámbitos del plantel y de la comunidad, a fin de que el colegio sea un ejemplo de participación y un referente institucional ante el resto de las instituciones educativas del sector.

3.2 Materiales e instrumentos

3.2.1. Objetivo y partes de la encuesta

Una de las técnicas principal que se utilizarán para este estudio es la encuesta mediante un cuestionario de preguntas abiertas que será dirigido a los directivos, los docentes, los estudiantes y padres de familia. Esto permitirá la recolección de información que se requiere para la realización de esta investigación, donde se conocerá la opinión de diversas personas que aportaran a las mejoras que se desea tener en la institución.

3.2.2. Objetivo y partes de la entrevista

Otra de las técnicas que se usará es la entrevista con un marco de preguntas cerradas que serán aplicadas a los directivos del plantel (en este caso directamente al Director, Vicerrector e Inspector general). Con la finalidad de obtener información diversas con los diferentes criterios que ofrecerán las personas que se le realizará la entrevista, por los cargos y áreas que se encuentran que el conocimiento necesario para brindar información sobre el funcionamiento de la institución.

3.2.3. Observación de los instrumentos

Las observaciones de los instrumentos que se utilizó para esta investigación se encuentran de acuerdo a lo que maneja la institución educativa, permitiendo a los docentes y estudiantes contar con una mejor enseñanza – aprendizaje son los siguientes:

- Planificación de la enseñanza y el aprendizaje.
- Planificación de las aulas y actividades educativas.
- Estrategias de evaluación del aprendizaje.
- Indicadores de competencia en los estudiantes.

Cognitivo

Actitudinal

Procedimental

Lo que corresponde a los materiales, que se necesitan consisten en elementos de consumo (como papel), de consulta (textos) y de apoyo (computadora, grabadora de sonido).

3.3 Métodos y procedimientos

Métodos:

Entre los métodos teóricos a utilizar para el presente estudio están los siguientes:

El método hermenéutico-dialéctico.- Se utilizará este método con la finalidad de interpretar la información que se obtendrá después de la aplicación de las diferentes técnicas a utilizar en la institución educativa.

Analítico-sintético.- Permite realizar un análisis adecuado en los resultados que se obtienen después de lograr la información de la encuesta y la entrevista, con una síntesis sobre lo que se deberá presentar en este estudio.

Métodos empíricos.- Para la explicación de la discusión de los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de las técnicas como es la encuesta y la entrevista.

Método estadístico.- Consiste en la organización de la información que se obtuvo con la facilidad en los procesos de validación y mostrar los resultados en cuadros estadísticos.

Procedimiento:

En primera instancia se procedió a explicar a todos los integrantes de la muestra en qué consistía la investigación y cuáles eran los instrumentos a aplicar para obtener los resultados esperados. Una vez aplicadas las encuestas y entrevistas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte, se dio inicio al procesamiento, interpretación y análisis de toda la información proporcionada por los sujetos investigados.

La recopilación de esta valiosa información se mostró en tablas, con su respectiva discusión y análisis para cada una de las preguntas preestablecidas en los cuestionarios. El empleo de estos instrumentos de medición permitió dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos, para de esta manera poder formular estrategias y acciones organizadas y correctivas de las dificultades encontradas en cada uno de los indicadores evaluados.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico institucional se mostrará a través de la exposición de cada uno de los aspectos encontrados en el centro educativo, relacionados con la planificación y desarrollo de acciones que promuevan la gestión, el liderazgo y la educación en valores de los estudiantes del plantel.

En el Plan Operativo Anual seguidamente se hace una exposición de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que inciden en la actividad de la institución durante el curso escolar 2010-2011.

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

4.1.1.1. El Manual de Organización

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación.

El Manual de Organización está en función de las actividades que realizan los miembros de la comunidad educativa y las responsabilidades de cada puesto de trabajo en función jerárquica, por lo que se encuentra debidamente organizado y cumple con todos los estándares de gestión.

En primer lugar se encuentra la importancia del desempeño del rector del plantel, como representante legal del establecimiento. Por su parte, el vicerrector es el coordinador de la gestión pedagógica y sus funciones deberán ser las de orientar a los gestores operativos y ejecutores a cumplir con cada una de las actividades de los docentes y dicentes del plantel. El inspector general, o asesor de talento humano, es quien tiene a su cargo la orientación de las funciones de cada uno de los gestores en lo relacionado al cumplimiento de las obligaciones de los conserjes, guardias,

administrativos, profesores, padres de familia, alumnos, comunidad, y autoridades de educación a nivel de Ministerio; es decir, el jefe de talento humano desarrollará, una gestión completa con todos los que estén involucrados en la labor educativa dentro del plantel.

La gestión, el liderazgo y valores se deben incorporar en la institución permitiendo la mejora en el plantel educativo desde su personal administrativo, la directiva, docentes y sus estudiantes, estableciendo su respectivo manual de la organización.

4.1.1.2. El Código de Ética

Un Código de Ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una institución u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el Código de Ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Las condiciones de la sociedad cada día van transformando y fortaleciendo las ideas de que se debe trabajar, en la educación o cualquier otra institución pública, con un código de ética que se encuentre debidamente establecido y sea conocido por todos. En los establecimientos educativos se debe tener una diversidad de criterios que permitan orientar la conformación de un código de convivencia, el que estará relacionado con todos los gestores de la educación y los miembros de cada una de las instancias de la institución, y deberá ser presentado considerando que los puntos relevantes de un código de convivencia estarán en función de los objetivos, los fines y la participación de cada uno de los actores de la comunidad.

Dentro del Código de Ética han de estar contemplados los valores de respeto mutuo, el valor de la libertad, y el derecho a la participación ciudadana, que es la normativa de todas las personas involucradas, como es el caso de los estudiantes, padres de familia, autoridades, personal docente y administrativos, personas de diferente edad, sexo, creencia política y religiosa. Pero ocurre que la institución estudiada no cuenta con un Código de Ética correctamente aplicado y que sirva como guía práctica de comportamiento a cada uno de los integrantes del plantel.

4.1.1.3. EL Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, esto es: la estrategia que una organización se propone desarrollar a corto y mediano plazos. Se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende, se especifican las políticas, líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos, y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

La globalización y los elementos de la sociedad hacen que cada momento en la vida se esté organizando formas de participación al interior de las instituciones, de una manera activa y selectiva, siempre al amparo de cumplir con lo planificado. Esta es la visión, la misión y todos los elementos que tiene el Plan Estratégico de dicha institución, con la proyección de que cada día se mejore.

El plan estratégico en la institución permite conocer como la institución se encuentra establecida, donde desea llegar y cuando mediante sus estrategias que se establecieron buscando las mejoras de la entidad, específicamente en lo que corresponde a la gestión, el liderazgo en su personal principalmente en sus docentes y en valores los que se debe inculcar a sus estudiantes.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para el logro de los objetivos estratégicos, donde se plasman, en la práctica de la institución educativa, la Misión y Visión que se quieren alcanzar.

La participación de cada uno de los miembros del plantel se determina mediante el instrumento de acción y operación POA (Plan Operativo Anual), en el que participan todas las comisiones, los docentes en cada una de las áreas de estudios, los administrativos, desarrollando las actividades presupuestarias, adquisiciones, etc. tratando de cumplir los objetivos y en especial la Misión; es decir, cumpliéndose con los requerimientos de la sociedad y defendiéndose el rol que tiene dicha institución educativa, rol con el que se conduce a los estudiantes para que los padres de

familias puedan sentirse satisfechos de la eficiencia y eficacia con que se desempeñan las actividades de la institución.

El plan operativo anual es un instrumento que permite lograr resultados de manera planificada que favorece a institución educativa en lo que se refiere a gestión, facilitando la ejecución del plan, con el seguimiento para cumplir las actividades establecidas, su administración debe ser eficaz mediante los recursos y la manera adecuada en ejecutar el presupuesto que se requiere en la entidad educativa.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El colegio Vicente Rocafuerte no se ha quedado fuera de la norma y las reglamentaciones, ya que es un acto de derecho realizar un PEI (Proyecto Educativo Institucional), que no es más que todo el conjunto de orientaciones sobre cuáles son las obligaciones de todos los estamentos de la institución, en la que participan todos los actores, hasta el más alto nivel de las autoridades, con un solo objetivo, una Visión común entre todos los que integran este plantel, y una Misión que responda a los procedimientos y procesos, de gestión en todos los niveles, que permitirán obtener eficiencia, eficacia y la promoción de los valores fundamentales. Entre las aspiraciones más importantes se tiene a la ética y la libertad de actuación con el mejoramiento de los estándares de calidad que exige la sociedad globalizada.

El colegio ha venido trabajando con un PEI desde la conformación del reordenamiento de la Educación Técnica en el año 1996. La reforma 386 solicitaba que se realizara un consejo consultivo de empresarios periódicamente, y el plantel lo ha venido realizando con algunas empresas del sector sur de Quito, para lograr instaurar un perfil del alumnos, así como también los temas y conocimientos que deben llevarse los estudiantes en su carrera, y a continuación apareció la normativa de la reforma curricular de las especialidades polivalentes, con que se abordó el trabajo de los jóvenes en función de lograr un estándar de vida mejor. Todos estos cambios correspondieron a una etapa de experimentación por un lapso de diez años, que correspondían al Plan Decenal de Desarrollo de la Educación, establecida mediante las políticas del gobierno de ese tiempo.

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, y permite en forma sistematizada hacer viable la Misión de un establecimiento, y requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El Proyecto Educativo Institucional permite conocer los problemas que se han presentado durante el estudio de este trabajo de investigación, a los que se deberá dar solución como propósito principal que permita alcanzar tanto sus estrategias como sus metas, mediante la Visión que tiene esta institución educativa.

Objetivo

Lograr que los estudiantes puedan alcanzar, al finalizar el proceso educativo, la obtención su título de segundo nivel, con los conocimientos aprendidos de parte de sus maestros capacitados en el campo educativo.

Con el logro de su objetivo los principales beneficiados serán los estudiantes porque al continuar con sus estudios no tendrán ningún problema en la universidad, esto se debe a que ellos poseen los conocimientos necesarios y adecuados para desenvolverse en su nueva etapa de vida.

Estrategias

- Periódicamente capacitar al personal docente en las nuevas actualizaciones.
- Establecer actividades extracurriculares para los estudiantes.
- Entregar material didáctico que permita mejorar el desempeño de los estudiantes en el aula de clase.
- Reforzar los temas que no han entendido los estudiantes, para asegurarse de que llegaron a captar esos conocimientos.
- Realizar los cronogramas de actividades del plantel según fechas que se deben establecer adecuadamente.
- Mejorar la comunicación entre los estudiantes y docentes.
- Establecer un ambiente adecuado a los estudiantes y al personal docente.

Se han establecido las estrategias que permitan facilitar el aprendizaje en los estudiantes y a los docentes les sirve para dar la información adecuada utilizando diferentes estrategias para impartir sus clases.

Metas

- Fomentar en la comunidad educativa la educación en valores con el compromiso del medio ambiente.
- Ampliar las relaciones entre los docentes y estudiantes mediante el respeto y solidaridad, trabajando en la superación de los conflictos.
- Pretender que los alumnos tengan gusto por aprender los conocimientos que les imparten sus maestros.
- Contar con aulas adecuadas para comodidad de los estudiantes.
- Promover los hábitos de comportamientos positivos y responsables en los estudiantes.
- Potenciar la educación en valores, en especial en el aula de clase.

Se establecen las metas con la finalidad de cumplirlas y de esta manera aportar en la institución beneficios tanto en su personal como en sus estudiantes mediante una adecuada gestión, liderazgo en la directiva, infundiendo en sus alumnos los valores por parte de sus docentes.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento interno del plantel está aprobado por la Dirección Provincial de Educación, y se tomará de ahí la normativa de participación de cada una de los elementos que participan en el Colegio Técnico “Vicente Rocafuerte”.

Esta institución se encuentra debidamente constituida, cumpliendo con el reglamento interno y todas las regulaciones que permiten su funcionamiento como entidad educativa.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión

Ofrecer a la comunidad una nueva generación de bachilleres emprendedores, preparados científicas, técnica y humanísticamente para enfrentar la vida y el trabajo. Ser una institución que participe activamente en el proceso educativo, investigativo y tecnológico, y que sea reconocida como propiciadora de una educación integral, técnica y humanística. Que forme ciudadanos creativos y críticos, comprometidos con el cambio social, que coadyuven al desarrollo personal, familiar y del país. La comunidad educativa trabaja con el modelo de aprendizaje constructivista socio-crítico, que abarca una educación integral humanística, axiológica, científica, técnica y participativa; de esta manera el estudiante es sujeto de su propio aprendizaje y el maestro su facilitador.

La misión tienen la prioridad la de indicar como se encuentra formada la institución, donde se desea llegar, a quienes quieren dirigirse, comprometiéndose siempre con lo que realiza, transmitiendo un modelo de aprendizaje adecuado en sus estudiante quienes son su principal innovación, contando con un personal que participe activamente en los procesos que se proponga la entidad educativa.

Visión

Educar para la vida, practicando el ser: saber ser, saber hacer, saber aprender y saber compartir, formando bachilleres capaces de participar activamente con todo su potencial en el aparato productivo del país, y que continúen sus estudios superiores, especializándose con las nuevas tecnologías de punta, y se desenvuelvan científica y técnicamente en el campo laboral, prestando servicios técnicos de alta calidad.

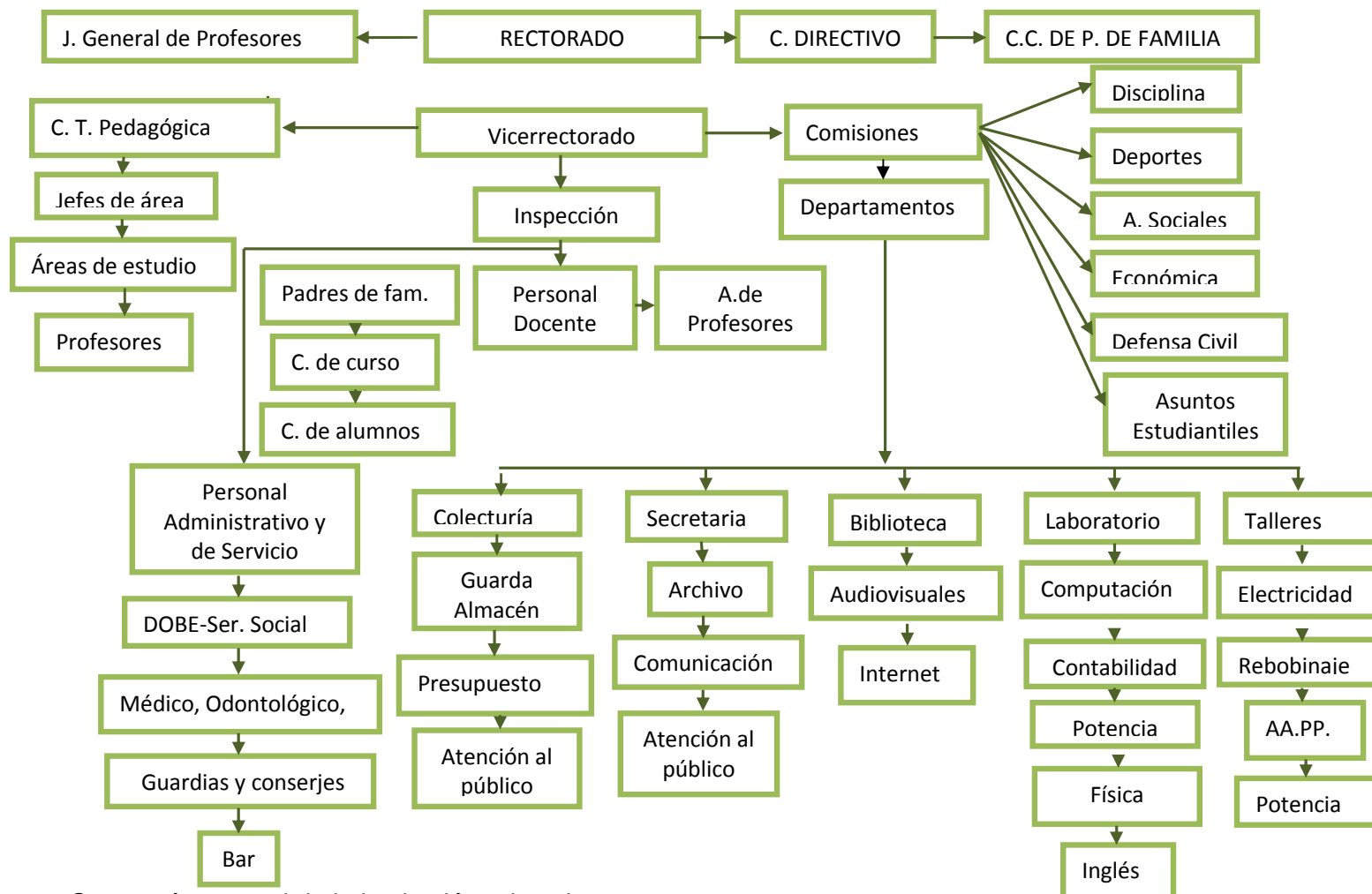
Lograr la formación de estudiantes teniendo las competencias como una herramienta de trabajo, para alcanzar la calidad en la educación en beneficio de la comunidad educativa y el prestigio profesional de quienes laboran en la institución, acorde a las exigencias de las empresas y empresarios que, con sus recomendaciones emanadas de pasantías, exigen un perfil de bachiller técnico acorde a las necesidades industriales, lo que permitirá que el estudiante tenga un

espíritu autodidacta, y a los docentes el mantenimiento de una estabilidad de resultados flexibles en lo cualitativo y cuantitativo, que se consolidará con la recuperación pedagógica.

La visión de la institución se refiere adonde quiere llegar pero esto es a futuro que se podría decir a largo plazo que pueden ser en varios años no es inmediato debido que debe cumplir con diferentes aspectos para poder cumplir con lo planteado, como es obteniendo tecnología de punta, calidad en la educación, bachillerato técnico para que permita mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

4.1.2.2. El Organigrama

Gráfico 2



Fuente: Secretaría general de la institución educativa
Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

El organigrama se encuentra estructura por diferentes áreas, sub-áreas y departamentos que la institución tiene como son en niveles de jerarquía quienes los encabeza el rectorado luego la Junta General de Profesores, la Comisión de la Directiva y el Comité de Padres de Familia estos son quienes toman las principales decisiones de cambio en la institución. El Vicerrectorado tiene a su cargo las diferentes Comisiones que cuenta en la entidad educativa, Comisión Técnica Pedagógica y la inspección del plantel.

El establecimiento posee varios departamentos como colecturía donde también se tiene el guarda almacén, presupuesto y la atención al público; secretaria teniendo a su cargo el archivo, comunicación y la atención al público; biblioteca que cuenta con audiovisual e internet; laboratorio de computación, contabilidad, potencia, física e inglés; por último le corresponde a talleres donde practican para las áreas de electricidad, rebobinaje, AA.PP. y potencia.

La institución también cuenta con un departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE); doctores en medicina general y odontología; bar donde distribuyen alimentos sanos para quienes los consumen, guardianía y consejería.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La coordinación está a cargo, en el caso de las áreas de las comisiones por el Vicerrector, y los departamentos que tienen función administrativa están a cargo del Rector. Estos se encuentran funcionando de acuerdo a la Ley de Educación Intercultural Bilingüe y las áreas de estudio también están bajo esta ley. La gestión de la Directiva del plantel permite determinar las acciones que se deben seguir para lograr los objetivos que se desean alcanzar, en cuanto a la infraestructura siempre será insuficiente, si tenemos en cuenta los niveles de exigencia de la institución, atendiendo al crecimiento de la población estudiantil, la cual exige una amplia infraestructura básica.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Desde que se han instaurado los códigos de convivencia en los planteles educativos y en las instituciones sociales es menester que cada plantel elabore su propio Código de Convivencia, creado y generado por toda la comunidad educativa basándose en la cooperación mutua, en la convivencia diaria y en coordinación con las normas y leyes actuales. Este código será regularizado en todos los ámbitos de la institución, y debe ser el resultado de la realidad y de lo que todos se han comprometido a cumplir y desarrollar sin presiones, sino con la mejor intención de relación, de cumplimiento de los deberes y derechos, como ciudadanos ecuatorianos y de un criterio de superación en función de sí mismos y de la institución.

En cuanto al clima escolar, se puede indicar que tienen una infraestructura y tecnología adecuadas, que permite que tanto el personal docente como los estudiantes se puedan sentir cómodos, y de esa manera poder satisfacer todas las necesidades de los alumnos de los diferentes cursos que existen en esta institución.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta institución educativa es fiscal, tiene la responsabilidad de cumplir con el desempeño y todas las necesidades que los docentes puedan requerir en el momento de impartir sus clases con la debida coordinación por parte del Vicerrector y supervisada por los jefes de áreas, quienes en las técnicas pedagógicas reciben la información de las innovaciones y los cronogramas de cumplimiento para las asignaturas de cultura general y especiales en las diferentes actividades que deberán realizarse, con la finalidad de que se cumplan a cabalidad los requerimientos del proyecto o de la institución en función de desarrollar, de una mejor manera, todos los estándares de calidad y eficiencia en el cumplimiento de las condiciones de la institución.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Las autoridades, conjuntamente con el Consejo Directivo, deben organizar el cronograma de actividades a cumplir durante el año lectivo, coordinando que esté en relación con los estudiantes, docentes, padres de familia, y con el tiempo disponible para que no se interrumpan las horas de clases; de igual manera deben tener todas las acciones su responsable o responsables, quienes programarán con las autoridades el fiel cumplimiento de las funciones, permitiendo que la comunidad educativa participe y sea el gestor principal de todas las acciones y eventos que se vayan dando a lo largo del año escolar.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Las prácticas de elaboración del presupuesto y la elaboración de la proforma presupuestaria está a cargo del Primer Vocal del Consejo Directivo, que es el Rector, así como del Colector, quienes con conocimiento de causa y efecto -mirando todas las mejoras y observando la re-planificación necesaria de gastos del año anterior, y con una proyección de por lo menos el 30% de incremento en todas las partidas presupuestarias- deben realizar la propuesta del presupuesto que será analizado en el Consejo Directivo, y será aprobado y enviado a la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Educación y Cultura(MEC), para que sea ratificado y se envíe el dinero requerido por los gastos en los que haya que incurrirse en ese año lectivo.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Toda la comunidad educativa está insertada en la sociedad y la educación es parte de la vida social; por tanto se puede considerar que todos forman parte de la comunidad educativa, comunidad barrial, y en función de ello deben trabajar mancomunadamente en el mejoramiento de los recursos económicos, talentos humanos, materiales y tecnológicos que darán una mejor formación al estudiante, acción donde podrán participar tanto los padres de familias como los docentes.

El número de estudiantes concomitantemente con el número de padres de familia debe orientar a todas las instancias para que sean partícipes de los avances de los estudiantes, de la formación que están recibiendo, para lo cual deben participar los dirigentes de curso, o tutores, el orientador, la trabajadora social, el inspector de curso, y juntos tomar las decisiones más elocuentes en función del mejoramiento del estudiante y de los docentes, para que las autoridades pongan el visto bueno y la institución sea el semillero de muchas secciones de capacitación, formación y preparación de un perfil único, como debe ser un colegio técnico.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Infraestructura adecuada.
- Interés de superación y de trabajo.
- Talleres y laboratorios equipados con una avanzada tecnología.
- Personal docente y administrativo profesional y capacitado.
- Elevado nivel de estimulación al personal docente para poder motivarse en su desempeño.
- La formación de los estudiantes es integral.
- Internet en sala de audiovisuales y oficinas.
- Excelente administración por la directiva del plantel.

Debilidades:

- Escaso material didáctico.
- Indisciplina por parte de los estudiantes.
- No cuentan con un hábito de estudio adecuado.
- Descoordinación de los programas sociales y pérdida de las clases.
- Falta de mobiliario y de equipos tecnológicos en el plantel.
- Inadecuada comunicación entre los docentes y los estudiantes.
- Conflictos entre maestros.
- Venta de alimentos no saludables.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Desarrollo de actividades extracurriculares.
- Obtención del material didáctico necesario.
- Adaptación rápida de alumnos y maestros.
- Comprensión del maestro.
- Homogeneidad de conocimientos.
- Horarios establecidos adecuadamente.
- Colaboración de los padres de familia.
- Actualización de los docentes.

Amenazas:

- Colegios particulares.
- Infraestructura insuficiente para el número de estudiantes.
- Fuga estudiantil.
- Desinterés de los estudiantes en el rendimiento escolar.
- La tecnología no es adecuada.
- Malos hábitos por parte de los estudiantes desde el hogar.
- Falta de presupuesto necesario para los planteles.
- Deficiente participación de las autoridades seccionales.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura adecuada. •Interés de superación y de trabajo. •Talleres y laboratorios equipados con una avanzada tecnología. •Personal docente y administrativo profesional y capacitado. •Elevado nivel de estimulación al personal docente para poder motivar en su desempeño. •La formación de los estudiantes es integral. •Internet en sala de audiovisuales y oficinas. •Excelente administración por la directiva del plantel. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> •Escaso material didáctico. •Indisciplina por parte de los estudiantes. •No cuenta con un hábito de estudio adecuado. •Descoordinación de los programas sociales y pérdida de las clases. •Falta de mobiliario, equipos tecnológicos en el plantel. •Inadecuada comunicación entre los docentes y los estudiantes. •Conflictos entre maestros. •Venta de alimentos no saludables.
	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de actividades extracurriculares. •Obtención del material didáctico necesario. •Adaptación rápida de alumnos y maestros. •Comprensión del maestro. •Homogeneidad de conocimientos. •Horarios establecidos adecuadamente. •Colaboración de los padres de familia. • Actualización de los docentes. 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> . Establecer actividades que permitan un mejor desempeño en los estudiantes . Entregar materiales didácticos con información actualizada. . Capacitar a los docentes permanentemente. . Enseñar a los estudiantes en base de los valores. . Administrar con una adecuada gestión y liderazgo en los directivos de la institución. 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> . Adquirir equipos tecnológicos que permitan mejorar el aprendizaje. . Mejorar la comunicación entre los estudiantes y los docentes. . Trabajo en grupo de los docentes apoyando al estudiante. . Coordinar los programas de actividades adecuadamente.
	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> •Colegios particulares. •Infraestructura insuficiente para el número de estudiantes. •Fuga estudiantil. •Desinterés de los estudiantes en el rendimiento escolar. •La tecnología no adecuada. •Malos hábitos por parte de los estudiantes desde el hogar. •Falta de presupuesto necesario para los planteles. •Deficiente participación de las autoridades seccionales. 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> . Enseñar a los estudiantes según los cronogramas establecidos. . Estimular a los estudiantes en el aprendizaje. . Fortalecer los temas que los estudiantes no pueden aprender. . Controlar la asistencia de los estudiantes en las horas de clases. 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> . Actualizar periódicamente a los docentes. . Dirigir la institución mediante una gestión y liderazgo con excelencia. . Impartir las clases los docentes mediante valores.

Fuente: Secretaría general de la institución educativa

Elaborado: Bertha Chiluisa Pinza

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De encuesta a directivos

La institución que se ha tomado como objeto de estudio es el Colegio Vicente Rocafuerte. Es un establecimiento mixto y fiscal de la ciudad de Quito donde se han encuestado a los directivos, docentes, padres de familia y los estudiantes.

Tabla 6

Forma de organización de los equipos de trabajos en el centro educativo

Forma de organización	F	%
a.- El Director organiza tareas en una reunión cada trimestre	2	22
b.- Coordinador de áreas	6	67
c.- Por grupos de trabajo	1	11
d.- Trabajan individualmente	0	0
e.- Otros	0	0
Total	9	100

Fuente: Encuesta directa a los Directivos
Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

De las personas encuestadas la mayoría indicaron la coordinación de áreas es quien forma en la organización los equipos de trabajos en la institución educativa. Luego le sigue el director porque debe coordinar mediante reuniones específicas que pueden ser trimestrales, debido que terminan un periodo de estudio.

Tabla 7

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

Aspecto que se toman en cuenta	f	%
a.- El número de miembros en la Institución	3	50
b.- Los resultados obtenidos en la Institución	3	50
c.- El valor y tiempo empleado en la institución	0	0
d.- Otros	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a los Directivos
Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

En el plantel educativo cuentan con dos maneras de medir el tamaño de la organización, esta puede ser por medio del número de los miembros de la institución, o mediante los resultados obtenidos en la institución. Estos aspectos tienen la finalidad de aportar soluciones al establecimiento en lo que se refiere directorio, personal docente y administrativo; estudiantes y padre de familia.

Tabla 8

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

Aspecto que se toman en cuenta	f	%
a.- Si	5	83
b.- No	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a los Directivos
Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

La opinión que indicaron los directivos en relación a las tareas de los miembros se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimiento fue positiva; por lo cual el personal de la institución como los del área administrativas, docentes, directivos y estudiantes tienen que conocerlos para que cumplen con lo que se ha establecido según las normas que posee el plantel educativo.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspecto que se toman en cuenta	f	%
a.- Director	1	14
b.- Rector	4	57
c.- Consejo Directivo	2	29
Total	7	100

Fuente: Encuesta directa a los Directivos
Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Se evidencia que la mayoría de los encuestados opina que corresponde al Rector el mayor peso específico en cuanto a la toma de decisiones, seguido por el Consejo Directivo, lo cual está en correspondencia con las funciones inherentes a dichas estructuras de dirección.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspecto que se toman en cuenta	f	%
a.- Si	6	100
b.- No	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

La institución cuenta con una delegación que tienen a su cargo la toma de las decisiones que permiten resolver los diferentes conflictos que puedan existir en el plantel, quienes deberán buscar la solución oportuna y adecuada, esto beneficiará al plantel educativo, a su personal administrativo y estudiantes.

Tabla 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	5	83	1	17	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	1	17	5	83	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	3	50	1	17	2	33
D	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	1	17	1	17
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	2	33	1	17
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	2	33	1	17

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

En lo que corresponde a la administración y liderazgo del centro educativo tiene como prioridad la excelencia académica, que permite tener una enseñanza – aprendizaje en los estudiantes con los conocimientos necesarios; también trata del desarrollo profesional de los docentes que se deben brindar capacitaciones para mejorar el aprendizaje, mediante diferentes factores como pueden ser actividades que beneficien el desempeño de los educando con la finalidad de captar su atención.

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	1	20	4	80	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	3	50	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50	2	33	1	17
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Con respecto a las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir la institución indicaron en una gran mayoría en lo que se refiere que son innatas pero solo a veces; también se las adquieren a partir de la experiencia pero esto es siempre debido que cuentan con los conocimientos necesarios para poder administrar, dirigir al plantel educativo que debe ser mediante un liderazgo adecuado que permita sobresalir de las demás instituciones y tener una educación de calidad.

Tabla 13

Promoción para mejorar el desempeño en 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 que les falta mejorar.	5	83	1	17	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	50	3	50	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	3	50	3	50	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución educativa que se promueve siempre mediante el uso de la información de resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Influidando la gestión, el liderazgo y valores de los directivos, docentes, estudiantes y

padres de familia, con la finalidad de que el plantel educativo cuente con las actualizaciones en la metodología y un adecuado cronograma de actividades que beneficie principalmente a los estudiantes que tendrán un aprendizaje apropiado y un ambiente cordial de trabajo en el aula de clase.

Tabla 14

Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	De dirección director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	3	60	1	20	1	20
b	De gestión (secretaria, subdirector, comisión economía, etc.)	4	67	2	33	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)	4	67	2	33	0	0
d	Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)	4	67	2	33	0	0
e	Otros	1	50	1	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

El principal organismo de la institución se encuentra integrado y se promueve mediante la dirección del director, consejo escolar y académico; también por el de gestión que está compuesto por la secretaria, subdirector, comisión; aunque se podría enunciar los diferentes departamentos y el equipo docente. Permitiendo el buen direccionamiento del plantel educativo, siempre tomando las mejores decisiones para el mejoramiento del desempeño educativo de los estudiantes.

El organismo en la institución tiene la finalidad de incorporar las diferentes ventajas y beneficios que se debe tener en la forma adecuada de administrar mediante el personal que cuenta en las distintas áreas y departamentos que posee el plantel educativo.

Tabla 15

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumno	4	67	2	33	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33	4	67	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Las actividades del equipo educativo, didáctico y la Junta de Profesores se organizan siempre de acuerdo con la evaluación de seguimiento, esto permite conocer a tiempo las dificultades que se puede tener con la finalidad de poder coordinar y dar la solución de los conflictos que puedan surgir en el grupo de trabajo; también lo hace mediante el establecimiento de las medidas oportunas para resolver los problemas que se pueden presentar en el transcurso del desarrollo de las actividades , aunque esto puede darse cada que se suscite un inconveniente en él establecimiento.

Tabla 16

Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
b	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanzas de las materia o área correspondiente	5	83	1	17
d	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33
h	Los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo	5	83	1	17
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83	1	17
j	Los departamentos didácticos mantiene actualizada la metodología	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

En lo que se refiere a los departamentos didácticos siempre organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, esto nos quiere decir que los docentes principalmente tienen un cronograma de actividades que deben seguir según sus clases lo que permite llegar de una manera adecuada y organizada a los estudiantes, por lo que los maestros preparar sus clases antes de impartirlas a sus alumnos, esto es una ventaja debido que se encuentran aptos para el temas a tratar. También permiten establecer propuestas en lo que corresponde a proyectos, programas, permitiendo opinar sobre estos aspectos para mejorar el desarrollo institucional educativo como institución educativa.

Tabla 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

La institución cuenta en la gestión pedagógica con el centro educativo, que fomenta la producción de diagnósticos, dar soluciones a los diferentes conflictos que puedan surgir en el establecimiento con la finalidad de encontrar las soluciones propias que sean adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad educativa en el entorno geográfico que se encuentra ubicado el plantel.

Tabla 18

Material de planificación educativa.

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
A	Un reingeniería de procesos	3	50	3	50
B	Plan estratégico	5	83	1	17
C	Plan operativo Anual	6	100	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa a los Directivos

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

El material de planificación educativo es mediante un plan operativo anual que permite a la institución tener un documento oficial en que los responsables de la organización deben cumplir en un corto plazo con los objetivos establecidos y las directrices que han enumerado; también cuentan con un adecuado plan estratégico que tiene como finalidad direccional al plantel educativo en mejoras, una de las prioridades es las de establecer estrategias que permitan lograr los objetivos cumpliendo las metas, determinando su misión, lo que es la institución y su visión lo que desea lograr a futuro.

4.2.2. De encuesta a los profesores

Tabla 19

Resultados de la encuesta a docentes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes.	9	45	10	50	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	60	8	40	0	0
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 estimulantes	10	50	9	45	1	5
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.	8	40	11	55	1	5
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuanto se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	16	80	1	5
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	9	45	10	50	1	5
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	12	60	7	35
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	11	55	9	45
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	12	60	7	35
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45	11	55	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	12	60	7	35	1	5
13	Los Directivos mantiene liderazgo y gestión en el área académica	8	40	12	60	0	0
14	Los Directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	7	35	13	65	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.	7	35	12	60	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45	11	55	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Docentes

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Entre los indicadores más relevantes tenemos que en la muestra plantea que siempre el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la escolarización; también se observa que los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro debido que se acoplan a los cambios que se les asignen. Sin embargo se constató que existe ambigüedad en algunas de las respuestas, donde los docentes plantea que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuanto se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza esto se debe porque temen que sus hijos no puedan adaptarse a la metodología que se les impongan; pero los directivos ocasionalmente mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera permitiendo tener una adecuada dirección de la institución, mejorando el ambiente tanto para el personal docente, administrativo y de servicio como para los estudiantes y en su desempeño; Se registra a veces una resistencia en los compañeros o del Rector cuando se intenta desarrollar nuevas técnicas de enseñanza.

4.2.3. De encuesta a los estudiantes

Tabla 20

Resultados de la encuesta a estudiantes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones y asuntos propios de los estudiantes.	4	20	10	50	6	30
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	2	10	15	75	3	15
3	El liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, es observada cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30	14	70	0	0
4	Se proporcionan nuevas ideas en todas las clases	3	15	11	55	6	30
5	En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	11	55	7	35	2	10
6	Los docentes motivan constantemente en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/ comunitario.	4	20	13	65	3	15
7	El profesor propone técnicas innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	7	35	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes.	6	30	13	65	1	5
9	Los docentes no toman en cuenta ni se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	14	70	4	20
10	En las actividades de clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55	8	40	1	5
11	Es el profesor quien conduce y decide que se hacen en la clase.	7	35	9	45	4	20
12	Se realizan trabajos en el grupo (en equipo) con instrucciones, claras y participación del docente.	10	50	8	40	2	10
13	Observa que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	6	30	4	20
14	Los valores, la ética profesional y el liderazgo se enseñan con el ejemplo	6	30	10	50	4	20
15	El ambiente de la clase es adecuado para el proceso de enseñanza – aprendizaje	13	65	7	35	0	0

Fuente: Encuesta directa a los Estudiantes

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Las respuestas más significativas de los estudiantes también se caracterizan por la ambigüedad que se plantea a veces en las autoridades que pueden escuchar con atención los problemas de los estudiantes; el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, y son observadas cotidianamente en el ambiente escolar; los

docentes no toman en cuenta ni se interesan por los problemas de los estudiantes. Por otro lado se encuentran respuestas ambiguas en los siguientes indicadores: El Rector tiene en cuenta las opiniones y asuntos propios de los estudiantes; los docentes motivan constantemente en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes; los valores, la ética profesional y el liderazgo se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De encuesta a los padres de familia

Tabla 21

Resultados de la encuesta a los padres de familia.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Usted como padre de familia enseña y práctica valores a su hijo	9	60	6	40	0	0
2	Cuándo usted realiza un trámite en el establecimiento es atendido inmediatamente	2	13	13	87	0	0
3	Usted controla el tiempo de su hijo, luego de la jornada de clases	5	33	8	53	2	13
4	Cuándo su hijo es reportado al Departamento de Orientación, el mismo que requiere de su presencia es notificado por su representante inmediatamente	7	47	6	40	2	13
5	Su representado le comunica que en el establecimiento educativo, internamente y externamente se práctica valores	2	13	9	60	4	27
6	Cree usted que el establecimiento educativo cumple con los requerimientos de acuerdo a sus aspiraciones	2	13	13	87	0	0
7	Cree usted que los docentes de su representado son líderes	5	33	9	60	1	7
8	Cree usted que el Departamento de Orientación debe dar charlas sobre: Autoestima, alcoholismo, drogadicción, etc. A padres de familia y estudiantes	8	53	6	40	1	7
9	Dialoga usted permanentemente con su hijo, con respecto a la Institución	7	47	4	27	4	27
10	Usted colabora desinteresadamente con la Institución cuando esta la requiere	8	53	5	33	2	13

Fuente: Encuesta directa a los Padres de Familias

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

Los padres de familia indicaron que la institución educativa cumple con los requerimientos que tienen de acuerdo con sus aspiraciones; se puede indicar que al

momento de realizar un trámite en el establecimiento no son atendidos inmediatamente provocando inconformidad y dando como resultado el desinterés, poca voluntad de colaboración con el plantel educativo.

4.2.5. Entrevista a los Directivos

La entrevista se efectuó a 3 personas que pertenecen a la directiva del plantel como la Rectora, el Vicerrector y el Inspector General para conocer la comunicación, liderazgo y otros aspectos.

Tabla 22

Resultados de la entrevista a los directivos.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	100	0	0
2	¿El centro educativo cuenta con un manual de convivencia o reglamento interno que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	100	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el rectorado de su centro educativo con el profesorado?	3	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en el rectorado, docencia y alumnado?	2	67	1	33
6	¿Cuáles son los valores Institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	67	1	33
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	33	2	33
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	0	0	3	100

Fuente: Entrevista directa a los Docentes
Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

4.2.6. Matriz de problemáticas

Tabla 23

Problemas observados en la encuesta y entrevista.

Problemas Observados	Causa	Efecto
Problema 1 La existente disminución de estudiantes en el aula.	Falta de control de los inspectores.	Estudiantes salen sin previo permiso del aula.
	Los docentes no toman asistencia a sus alumnos.	No ingresan a las horas de clases.
	El departamento de Orientación no es severo.	No presentan a sus padres las notificaciones.
Problema 2 Resistencia en directivos cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Desconocimientos de algunos temas.	Resistencia al cambio.
	Falta de capacitaciones.	Continuar con la misma metodología ya conocida.
	Poca iniciativa en el desarrollo del aprendizaje	Desempeño bajo de los estudiantes.
Problema 3 Pocas veces son escuchadas las opiniones de los estudiantes.	No se toma en cuenta la opinión de los estudiantes.	Estudiantes descontentos con la institución.
	Poca estimulación por parte de los maestros.	Varios maestros con alumnos que tienen bajo rendimiento escolar.
	Mala comunicación con sus estudiantes.	Nivel de aprovechamiento bajo.
Problema 4 Padres no controlan a sus hijos después de la jornada de clases.	Falta de tiempo por el trabajo.	Hijos se sienten solos en casa.
	Ocupaciones en el hogar.	Buscan distraerse con algún aparato tecnológico.
	No viven con ellos sino con otros familiares.	Mala comunicación con su familia.
Problema 5 Los maestros no imparten clases sobre los valores.	Se dedican impartir sus clases.	Estudiantes presentan desinterés en las horas de clases.
	Poca actividad en el aula.	No actúan en el aula.
	No existe una materia que enseñe los valores que se deben seguir.	Desconocimiento sobre los valores.

Fuente: Matriz

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

5. DISCUSIÓN

La forma de organización que tiene la institución se encuentra dirigida por la coordinación de las áreas que posee el plantel, aunque una parte está controlada por el Directora, quien es la encargada de organizar las diferentes actividades en las juntas de cursos que se realizan cada trimestre junto a los docentes, para tratar algunos temas que se deben mejorar, con la finalidad de obtener un desempeño mayor en los estudiantes en realizar la gestión institucional con sus subordinados al fin de ofrecer una educación con alto grado de conocimiento.

El aspecto a tomar en cuenta para medir el tamaño de la organización es en base al número de miembros que tiene la institución, así como también por medio de los resultados obtenidos por la misma.

La mayor parte de los miembros del personal administrativo y docente del plantel, conoce cuál es el manual que contiene las normas, reglas y procedimientos que se debe cumplir, aunque una parte de ellos indicó que no tenían conocimiento de la existencia de dichas normas. Debido a que no se las socializa a todos los docentes, estudiantes, padres de familia, personal docente y administrativo, por esta razón se sienten reunes, notándose el desinterés por conocerlas.

Se tiene como prioridad el respeto y el consenso en la toma de decisiones, y es la Rectora, como principal autoridad, quien debe gestionar todos los cambios o mejoras a realizarse, correspondiendo luego al Consejo Directivo ponerse de acuerdo en los diferentes beneficios de la institución, nos indica que la toma desiciones esta en manos de las dos autoridades las que toman la posta para dirigir la institución en gestión, liderazgo y valores para llegar a una educación con ética, eficacia y eficiencia.

Para la resolución de conflictos y promover las soluciones pertinentes la Rectora delega para la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, quienes promueven de una manera adecuada y precisa las alternativas para resolver los problemas que puedan existir en el establecimiento y solucionar todos las dificultades existentes con mucho acierto y mesura para que ninguna de las partes que se encuentren afectadas, consiguiendo de esta manera un buen ambiente de trabajo.

La administración y el liderazgo del centro educativo promueven siempre, en un mayor porcentaje, la excelencia académica, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, la delegación de autoridad a los grupos de decisión, y a veces el desarrollo profesional de los docentes.

Esto hace que todos quienes integramos el colegio prospere en todos los niveles con el fin de que los estudiantes sean los benefactores de los cambios e innovaciones que se pondrán al servicio de la comunidad educativa y sociedad.

Sobre las habilidades de liderazgo requeridas para la dirección en la institución, indicaron los directivos encuestados que son a veces innatas y en otras ocasiones se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, a partir de la capacitación continua, que combina la práctica, la teoría y la reflexión, y siempre se adquieren a partir de la experiencia.

Cabe indicar que la persona se gana el carisma de su gente, trabajando en equipo con entusiasmo obteniendo una relación fraterna y armoniosa, para el culminar de logros, metas y objetivos planteadas por la entidad.

Los directivos encuestados exponen que, para poder mejorar el desempeño y el progreso de la institución educativa, en este establecimiento se promueve el uso de la información de resultados, del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, como referencia para conocer lo que les falta mejorar.

Opinan también que es necesario lograr la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y a veces la disminución del número de estudiantes por aula, se hace indispensable mejorar el ambiente de trabajo, se mejore la convivencia del equipo profesional, tomando muy en cuenta la infraestructura para alcanzar los objetivos propuestos.

Los órganos rectores de esta institución son los siguientes: la Dirección, el Consejo Escolar, el Consejo Académico, y otros. Los órganos de gestión son: Secretaria,

Subdirector, Comisión Económica, etc. Los de coordinación: Jefe de estudios, Coordinador, etc.; y de las técnicas: departamentos, equipo docente, etc.

El equipo educativo o la Junta de Profesores, según lo que indicaron los directivos encuestados, en su mayoría se dedican siempre a llevar a cabo la evaluación o el seguimiento global de los grupos de alumnos, y a veces a establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, tratando de forma coordinada los conflictos que puedan surgir y estableciendo las medidas oportunas para resolverlos, así como coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos.

Empleando el reglamento interno, la ley orgánica intercultural y el código de convivencia con la finalidad de que el ambiente educativo mejore en todas sus instancias y para el buen vivir.

Los departamentos didácticos de la institución se dedican a diferentes actividades que permitan mejorar el desempeño en lo relacionado a organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, y formular propuestas al equipo directivo y al claustro.

Por otro lado, se dedican también a elaborar la programación didáctica de la enseñanza de las materias o áreas correspondientes, mantienen actualizada la metodología, promueven la investigación educativa, y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Elaboran una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formulan propuestas al equipo directivo, y mantienen actualizada la metodología para la resolución de problemas ayudando a los docentes en forma integral psicológica en el proceso de la enseñanza aprendizaje y social.

Los materiales de planificación educativa se confeccionan estratégicamente mediante un plan operativo que se realiza anualmente al comienzo del año escolar el vicerrector conjuntamente con la comisión técnico pedagógica son los encargados de velar todas estas actividades pedagógicas para el buen desenvolvimiento del año lectivo.

Este plan se elabora en conjunto con un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes de la institución, con la intención de actualizar sus conocimientos para que de esta manera se pueda mejorar el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes en cuanto a los valores que les permitan ser mejores personas en su vida profesional y personal.

Los valores son la base primordial del éxito de la persona, el establecimiento hace énfasis de predicar y practicar con el ejemplo los valores, con la finalidad de llegar a una educación integral y significativa, el estudiante ponga en práctica lo enseñado en su hogar como en la institución.

La encuesta que se realizó a 20 docentes, dio a conocer cómo se encuentran desempeñando sus funciones y su opinión sobre el liderazgo y la gestión educativa. Los maestros encuestados indicaron que siempre se sigue un liderazgo democrático en el establecimiento, se debe a que la primera autoridad (rectora), siempre está solicitando las sugerencias del concejo directivo, inspector general, asambleas generales o reuniones con todos los docentes, personal administrativo y de servicio, el propósito de llegar a un consenso para obtener las mejores resoluciones, dando cumplimiento a las directrices planificadas por la entidad educativa.

En gerencia educativa se promueve entre los padres y representantes, con la intención de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. El proceso de enseñanza-aprendizaje se realiza por medio de enseñar los valores que son el eje transversal en la formación integral del estudiante, y en general se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo.

Es ella que con inteligencia, liderazgo, carisma y don de gente con todo el equipo docente hace del que hacer educativo interesante, motivador con el propósito que los

estudiantes saquen el mejor provecho para sí mismos como para la comunidad educativa y el buen vivir.

En cambio algunos afirmaron que a veces existe la resistencia en los padres de familia, directivos y compañeros docentes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y de trabajo en equipos, para poder tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje. Algunos se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, así como en desacuerdo continuo en las relaciones con el Director del centro educativo.

Pese a todo lo negativo que pueda ser los directivos y el personal docente se siente comprometido con su labor y tiene que hacer enfrentándose a todas las dificultades y retos que se puedan presentar lo realizan con mucha ética y profesionalismo, respecto a la relación de compañerismo no existe debido a que hay individualismo y egoísmo.

Los padres de familia se sienten reuñes a los cambios e innovaciones pedagógicas igual que los docentes, tienen que borrar ese pesimismo como padres de familia deben motivar a sus hijos a sacarlos adelante y llevarlos al éxito deseado. Sí existe mala comunicación, apatía con algunos docentes y la directora.

Se encuestaron a 20 estudiantes de diferentes cursos para conocer la opinión que tienen sobre la institución en que se encuentran preparándose académicamente. Los alumnos encuestados señalaron que en las clases se espera que todos hagan el mismo trabajo en igual forma y tiempo, que los profesores proponen técnicas innovadoras para el desarrollo de temas, y que en las actividades de clases pueden expresar su opinión, se realizan trabajos en el grupo, y observan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión, liderazgo y valores; también las autoridades educativas.

Debido a que el establecimiento es técnico, las áreas técnicas como las áreas especiales planifican y las enseñan de acuerdo a las destrezas y habilidades de cada asignatura, por eso no se puede enseñar como las demás asignaturas de cultura general dentro del proceso enseñanza aprendizaje.

Debido a que la institución es fiscal se carece de tecnología de punta sin embargo se trabaja de la mejor manera para que el desembolvimiento educativo sea de lo mejor. En cuanto al desarrollo del conocimiento en clase se utiliza las mejores estrategias y habilidades para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cambio, otros indicaron que a veces la Rectora no tiene en cuenta los asuntos propios de los estudiantes, que las autoridades no escuchan con atención sus problemas, y el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, que son observadas cotidianamente.

La autoridad si esta enfocada de la probelematica institucional muchas de las veces no esta presente pero si pone en funcionamiento para las soluciones a sus subordinados puesto que en la institución el trabajo funciona en equipo de forma organizada aplicando el reglamento interno, la ley de educación intercultural y el código de convivencia. Tomar en cuenta que el trabajo en equipo lleva al éxito y un normal desarrollo de toda institución obiamente aplicando la ética, eficiencia y eficacia.

En cuanto a los docentes motivan constantemente en valores y virtudes si se lo hace, como docentes se practica con el ejemplo, eseñando al estudiante que debe hacer lo mismo aplicando en el aula como en su medio social. Referente a los métodos de clase, innovación variedad y la interacción de los docentes se los realiza con ética y profesionalismo frente a muchas necesidades que tiene el establecimiento como también a la falta de colaboración de sus representantes con todas estas dificultades los docentes maneja de la manera más acertada y eficaz para cumplir con las metas.

Los docentes si intervenimos en los problemas de los estudiantes tratando de solucionar, dialogando y también haciendo intervenir al D.O.B.E., conjuntamente el docente y orientador tratan de solucionar los problemas de los estudiantes, como también se les a conseja, motiva, respeta para elevar su autoestima.

En el proceso de la enseñanza aprendizaje si se toma encuesta la opinión del estudiante ya que son ellos en elaborar y practicar el conocimiento aprendido, el

docente es solo guía en la construcción del conocimiento, manejamos un aprendizaje significativo y por competencias logrando clases más interesantes y motivadoras.

Todos quienes formamos de esta prestigiosa institución estamos concientes que debemos ahondar esfuerzos y poner lo mejor de nosotros para que la Institución siga adelante al servicio de la comunidad vicentina en el proceso de la enseñanza aprendizaje donde se pone de manifiesto la gestion, liderazgo y valores. Respecto a la infraestructura del colegio, presta mucha atención en las intalaciones, el propósito de brindar al estudiante un ambiente agradable, ameno de trabajo.

Se realizó una encuesta a 15 padres de familia de la institución educativa, donde se detallaron 10 preguntas que permitieron conocer sus inquietudes y opiniones sobre el tema de gestión y liderazgo de la directiva de la institución.

Las inquietudes más significativas son las que se refieren a los valores que se deben incorporar en sus hijos con la finalidad de contar con un mejor desempeño en sus estudios, y que tengan en cuenta que lo que ellos aprendan les servirá para su vida futura, por lo cual debe mantenerse una buena comunicación entre padres e hijos.

El padre de familia se encarga de la enseñanza y práctica de valores a su hijo, significa que los padres están preocupados y conscientes de adiestrarlos en valores con el fin de hacerlos mejores personas, buenos hijos y buenos ciudadanos.

La encuesta a los padres de familia también reveló que estos colaboran desinteresadamente con la Institución cuando esta lo solicita. En cambio, en muchos casos cuando se realiza un trámite en el establecimiento los padres no son atendidos inmediatamente. Indica que no existe una atención de calidad y puntual frente a las solicitudes requeridas de parte de los padres de familia.

Como detalle importante, se constató que para la mayor parte de los padres encuestados el establecimiento educativo solo a veces cumple con los requerimientos de acuerdo a sus aspiraciones. El padre de familia también se ve avocado en cumplir con su representado, ya que él es único de velar y cuidar a su hijo, pese a todos los

contra tiempos que pueda tener en el control de sus hijos, a pesar de no tener tiempo debe buscar alternativas de solución para contactarse con su hijo.

El diálogo, la convivencia en familia, el respeto y amor se puede lograr con el fortalecimiento del lazo familiar. Cuando su hijo es reportado al Departamento de Orientación, el mismo que requiere de su presencia es notificado por su representante inmediatamente, la muestra indica que hay responsabilidad y preocupación por parte de los padres de familia pese a los muchos inconvenientes que pueda tener.

Su representado le comunica que el establecimiento educativo, internamente y externamente se practica valores se demuestra que si existe una buena comunicación y diálogo con sus representados informando que se enseña y se practica la enseñanza de valores dentro y fuera de la Institución. Los padres de familia saben muy bien que si existe liderazgo por todo el equipo docente como directivos y docentes.

Se puede manifestar que los padres de familia se sienten comprometidos con la institución, colaborando desinteresadamente con todas las actividades planificadas por la institución mostrando su buena voluntad en realizarlas con el propósito de demostrar a sus hijos su calidez humana, la responsabilidad, puntualidad y esmero.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES

1. Si bien los docentes investigados refieren que la forma de enseñanza no es la más acertada debido a la falta de estrategias y técnicas que permitan una mejor comprensión de las asignaturas, los estudiantes plantean que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción.
2. Los docentes del plantel en su mayoría cuentan con un nivel académico de tercer nivel; otros por su parte tienen un cuarto nivel, lo que permite se encuentren aptos y posean los conocimientos necesarios para mejorar el proceso de enseñanza.
3. La infraestructura de la institución es adecuada, tanto para sus estudiantes, como para el personal administrativo y docente. Sus instalaciones cuentan con una tecnología adecuada al medio, acorde con las necesidades de las diversas áreas.
4. Los padres de familia expresan su predisposición en participar desinteresadamente en las diferentes actividades programadas por el establecimiento.
5. Existen dificultades entre la institución y los padres de familia, dadas por el hecho de que en ocasiones estos últimos no son adecuadamente atendidos por la directiva de la institución cuando se acercan a la misma, y muestran además inconformidad con las condiciones que brinda el centro educativo y las aspiraciones que estos tienen en relación al mismo.
6. A partir de la información aportada por los estudiantes se puede concluir que en sentido general el ambiente de clase es adecuado para el desarrollo del proceso

de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta la presencia de valores, como la ética profesional, y el liderazgo que se ejerce desde el ejemplo.

7. Aún cuando el establecimiento educativo desarrolla de forma aceptable el proceso de enseñanza-aprendizaje, las encuestas realizadas muestran que en ocasiones no se tiene en cuenta los asuntos propios de los estudiantes, ya que las autoridades no escuchan con atención sus problemas.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Fomentar la gestión pedagógica a través de la búsqueda de soluciones que permitan que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea más efectivo y estimulante tanto para los estudiantes como para los profesores.
2. Convertir en práctica permanente el compromiso de las autoridades y docentes del centro para ejercer una gestión y un liderazgo educativos que fomenten la formación en valores entre los estudiantes, a través del ejemplo personal.
3. Indagar acerca de los requerimientos de los estudiantes y padres de familia que no están conformes con las condiciones que brinda el centro, y tomar las medidas oportunas para resolver cualquier dificultad.
4. Promover la práctica cotidiana de un ambiente cordial de trabajo, que estimule el cumplimiento de las metas que se ha trazado el centro educativo.
5. Impulsar las acciones necesarias para mejorar las relaciones entre los padres de familia y los directivos del centro.
6. Promocionar el manual que contiene las normas, reglas y procedimientos que debe cumplir todo el personal del centro, de forma que todos los miembros del plantel puedan tener acceso al mismo.
7. Analizar las alternativas e impulsar las acciones necesarias para mejorar las relaciones dentro del plantel, esencialmente alumnos-autoridades del centro.
8. Convertir en práctica permanente el compromiso de las autoridades y docentes del centro para ejercer una gestión y un liderazgo educativos que fomenten la formación en valores entre los estudiantes, a través del ejemplo personal.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte de la ciudad de Quito período 2011-2012”.

7.2 Justificación

A partir de todo el proceso de indagación llevado a cabo en la institución educativa *Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte*, de la ciudad de Quito, Ecuador, se detectó una serie de dificultades funcionales que, de alguna manera, impiden el buen desempeño y desenvolvimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje como: la motivación, orientación y recursos didácticos en los docentes; en cambio con los estudiantes su aprendizaje a partir de las indicaciones del profesor mediante la interacción de los recursos pedagógicos que se han propuesto en el cronograma de actividades.

Implementar una propuesta de mejoras a cada una de las debilidades encontradas en este centro estaría encaminado a lograr una adecuada estabilidad en lo referido a la gestión educativa, el liderazgo y la educación en valores, que permita mejorar actitudes y aptitudes, tanto en el personal docente como en cada uno de los estudiantes, e incluso en los padres de familia.

La importancia de realizar este trabajo en la institución estriba en el hecho de poder aportar algunas soluciones que permitan tener un desempeño adecuado en el ámbito educativo por parte de alumnos, maestros y directivos, que garantice una manera novedosa y eficaz de enseñar y aprender.

Los principales beneficiados con este estudio son los estudiantes de dicha institución, quienes serán los principales involucrados en las diferentes actividades que se deberán poner en práctica para los respectivos cambios, que buscan mejorar, principalmente, el rendimiento académico de los alumnos, como la razón de ser de la institución.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

- Definir la gestión, el liderazgo y los valores que se deberán implementar en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte, de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos:

- a) Establecer el tipo de gestión en que debe enfocarse la Directiva para complementar del mejor modo con la misión y la visión de la institución.
- b) Seleccionar el liderazgo que corresponde a las autoridades de la institución, según las características funcionales de la misma.
- c) Definir las metodologías mediante las cuales los docentes contribuirán a desarrollar en los estudiantes la formación en valores.

7.4. Actividades

Las actividades que se van a realizar a fin de mejorar el desempeño de los estudiantes para una mejor gestión y liderazgo de las autoridades son:

1. Reuniones con la participación de las autoridades, personal administrativo y docentes, para tratar temas de mejora en la institución, en diversos aspectos de su gestión, abordando así los objetivos específicos a), b) y c):
 - Establecer las fechas y horarios para reuniones.
 - Elaborar y entregar los documentos con los temas a tratar, cuyos contenidos se centren en el análisis de la realidad, a partir de las conclusiones aportadas por esta investigación, y las propuestas que correspondan en cada caso.
 - Convocar a todos los factores que deben participar con sus análisis y opiniones sobre los temas planteados, y contribuir a la toma de decisiones.
2. Conferencias con la participación de los padres de familias, sobre los valores que se deben impartir a sus hijos desde sus hogares, abordando así el objetivo específico c):

- Establecer las fechas y horarios para las conferencias.
 - Elaborar las propuestas temáticas, que deben girar en torno a cuestiones como:
 - La familia como unidad social.
 - Los valores en el seno familiar.
 - La educación de los hijos mediante el ejemplo. Análisis de casos.
 - Designar a los maestros de los diferentes cursos, que se encuentren aptos para impartir dichas conferencias, considerando como perfil adecuado el que sean reconocidos por sus alumnos como paradigmas de valores en el ejercicio de su labor educativa.
3. Organizar festividades en ocasión de fiestas patronales de la institución, que contribuyan a promover valores en función de las relaciones con la comunidad.
- Programar la sesión solemne.
 - Realizar pregones en diferentes lugares de la ciudad.
 - Organizar actividades diversas, como juegos recreativos en la institución educativa, con los estudiantes.
 - Disponer comidas típicas.

7.5. Localización y cobertura espacial

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Parroquia: La Ferroviaria

Institución educativa: Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte.

Sostenimiento: Fiscal

Dirección: Heliodoro Ayala E7-10 y Nariz del Diablo.

Sexo: Femenino y Masculino

Período lectivo: 2011 – 2012

Teléfono: (02) 2614242

7.6. Población objetivo

La población propuesta trata del personal docente y administrativo; total de los alumnos, y padres de familia del Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte se detallará a continuación:

- Personal Docente (41)
Titulares: 37
Contrato: 4
Por Comisión de servicios: 0
- Personal Administrativo (14)
- Estudiantes (781)
Educación Básica: 464
Bachillerato: 317

Según el ciclo de estudio que tiene la institución cuenta con sus respectivos paralelos y cursos:

- Ciclo Básico
Octavo (A, B, C, D)
Noveno (A, B, C, D)
Décimo (A, B, C, D)
- Ciclo diversificado
1º, 2º y 3º año de bachillerato (A, B, C, D). Especialidad Instalaciones, Equipo y Maquinas Eléctricas.
1º, 2º y 3º año de bachillerato (A, B, C, D). Especialidad Electromecánica Automotriz.
1º, 2º y 3º año de bachillerato (A, B, C, D). Especialidad Contabilidad y Administración.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos que se van utilizar para la propuesta de este estudio serán lo siguiente:

Recursos humanos:

Personal administrativo y docente

Estudiantes del plantel

Padres de familia

Recursos tecnológicos:

Computadora, impresora, INTERNET para la investigación, también CD y flash-memory.

Materiales:

Los materiales a utilizar son los siguientes:

Hojas de papel bond, tinta para impresora, libros, folletos, revistas, esferos, marcadores, resaltadores, separadores, agendas.

Recursos físicos:

La institución educativa cuenta con un espacio amplio donde tienen áreas deportivas, bloques de dos pisos donde están los departamentos, las aulas, los laboratorios, la biblioteca, sala de profesores, también aula-taller de una sola planta, un departamento de conserjería, instalaciones sanitarias, y bar.

Organizacionales:

En centro educativo se encuentra dividido en:

Directivos, Personal docente, Estudiantes, Comité Central de Padres de Familia, y las Comisiones.

7.8. Presupuesto:

El presupuesto que se requiere para cumplir con las actividades planteadas en la propuesta es el que se detalla a continuación:

Tabla 24
PRESUPUESTO

Presupuesto	
Descripción	Total
Movilización	20,00
Papelería	15,00
Fotocopias	50,00
Impresiones	75,00
Material didáctico	18,00
Total	178,00

Fuente: Presupuesto

Elaboración: Bertha Chiluisa Pinza

El presupuesto se lo obtendrá de recursos propios de la tesista, debido que se requiere este gasto para terminar con la tesis planteada.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J.C., Gálvez, L. (2004). *La gestión educativa: desde una perspectiva humanística*. Chile.
- Azulmx. (2009). *Tipos de educación*. Disponible en: <http://edurec.wordpress.com/2009/05/13/tipos-de-educacion-fomal-no-formal-e-informal/>.
- Azzerboni, Delia; Harf, Ruth. (2008). *Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires, Argentina.
- Bracho, Teresa. (2009). *Innovación en política educativa: Escuela de calidad*. México.
- Carda Ros, Rosa María; Larrosa Martínez, Faustino. (2007). *La organización del centro educativo manual para maestros*.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia.
- Díaz, María Isabel; Mota, Jonaidi; Tovar, Johanna. (2008). *Tipo de gestión*. Disponible en: <http://johanatov.blogspot.es/>.
- Fuentes Aravena, Eduardo. (2009). *Liderazgo en el aula*. Disponible en: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html>.
- García, Héctor A. (2005). *Valor, características de los valores*. Disponible en: http://www.proyectosalohogar.com/diversos_temas/conoce_los_valores.htm.
- Gross, Manuel. (2010). *Liderazgo educacional*. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/823563/EI-Liderazgo-Educativo-debe-ser-un-Liderazgo-Transformador.html>.

- Jiménez, Juan Carlos. (2008). *Definición de los valores*. Disponible en: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>.
- Jiménez, Juan Carlos. (2008) *La importancia de los valores*. Disponible en: <http://www.elvalordelosvalores.com/importancia/index.html>.
- Pensamientos. *Clasificación de los valores*. Disponible en: http://www.pensamientos.com.mx/clasificacion_de_los_valores.htm.
- Ramírez Flores, José Guadalupe Lic. (2008). *la importancia de la gestión escolar para el buen funcionamiento de las instituciones*. México. Disponible en: http://www.universidadtangamanga.edu.mx/~revista/index.php?option=com_content&view=article&id=100:ejemplar-4-articulo-5&catid=38:ejemplar-4&Itemid=60.
- Rodríguez Matos, José Miguel. (2008). *Liderazgo educacional*. Disponible: http://jmrm.net/index.php?option=com_content&view=article&id=25:liderazgoeducativo&catid=15:administracion-critica&Itemid=14.
- Trabajo. Com. *Característica de un líder*. Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm.
- Tuspreguntas.misrespuestas.com. (2012). *Que es un líder*. Disponible en: <http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=10681>.
- Ruiz, (2007). Disponible: http://www.colectivoeducadores.org.ar/cd_6to_encuentro/_pages/pdf/eje_1/pdf_1_uruguay/U001.pdf.
- Valois, David. (2012). *Estilo de liderazgo*. Disponible en: <http://www.maseficaz.com/Elige-tu-estilo-de-Liderazgo.html>.

- Vega Marín, José Oscar (2009). Secretario de Educación y Bienestar Social, México. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/16671810/Modelo-de-Gestion-Escolar-Para-Directivos>

9. APÉNDICES

Anexo 1: Cuestionario para los directivos

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 organización los equipos de trabajo en su institución?

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

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

- a.- El número de miembros en la Institución
 b.- Los resultados obtenidos en la Institución
 c.- El valor y tiempo empleado en la institución
 d.- Otros

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para 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), Consejo Escolar, Consejo Académica, etc.			
b	De gestión (secretaria, subdirector, comisión economía, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipos docentes, 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 alumno			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Anexo 2: Cuestionario para los docentes

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

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.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La Gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulantes			
4. Los Directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.			
13. Los Directivos mantiene liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los Directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Anexo 3. Cuestionario de pregunta para los estudiantes

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

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.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rector tiene en cuenta las opiniones y asuntos propios de los estudiantes			
2. Las autoridades escuchan con atención los problemas de los estudiantes			
3. El liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, es observadas cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Se proporcionan nuevas ideas en todas las clases			
5. En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo			
6. Los docentes motivan constantemente en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/ comunitario			
7. El profesor propone técnicas innovadoras para que los estudiantes las desarrollen el tema			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes			
9. Los docentes no toman en cuenta ni se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las actividades de clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión			
11. Es el profesor quien conduce y decide que se hacen en la clase			
12. Se realizan trabajos en el grupo (en equipo) con instrucciones, claras y participación del docente			
13. Observa que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas			
14. Los valores, la ética profesional y el liderazgo se enseñan con el ejemplo			
15. El ambiente de la clase es adecuado para el proceso de enseñanza – aprendizaje			

Anexo 4: Cuestionario para los Padres de familia

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

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.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. Usted como padre de familia enseña y práctica valores a su hijo			
2. Cuando usted realiza un trámite en el establecimiento es atendido inmediatamente			
3. Usted control el tiempo de su hijo, luego de la jornada de clases			
4. Cuando su hijo es reportado al Departamento de Orientación, el mismo que requiere de su presencia es notificado por su representante inmediatamente			
5. Su representado le comunica que en el establecimiento educativo, internamente y externamente se práctica valores			
6. Cree usted que el establecimiento educativo cumple con los requerimientos de acuerdo a sus aspiraciones			
7. Cree usted que los docentes de su representado son líderes			
8. Cree usted que el Departamento de Orientación debe dar charlas sobre: Autoestima, alcoholismo, drogadicción, etc. A padres de familia y estudiantes			
9. Dialoga usted permanentemente con su hijo, con respecto a la Institución			
10. Usted colabora desinteresadamente con la Institución cuando esta la requiere			

Anexo 5: Cuestionario de pregunta para la entrevista

ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE:

PROVINCIA:

CANTÓN:

SECTOR:

ESTABLECIMIENTO:

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

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

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

3 ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el Rectorado de su centro educativo con el profesorado?

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

5 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en el Rectorado, docencia y Alumnado?

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

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

8 En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?

Anexo 6: Fotografías

Conferencia con los padres de familia



Festividad por fiestas patronales de la institución



Homenaje a los docentes por celebración de su día



Casa abierta por especialidad



Anexo 7: Certificado

Acta de compromiso entre el centro educativo y el profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo

En la ciudad de Quito, el día viernes 10 de junio del 2011, las suscritas: Lic. Diana Díaz, Rectora del *Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte*, y Lic. Bertha Chiluisa, docente de la mencionada institución educativa y estudiante de Postgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), se comprometen a cumplir lo siguiente:

1. La Lic. . Bertha Chiluisa en su calidad de estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, para la elaboración de la tesis ***Proyecto de Grado I***, realizará la investigación relacionada a ***“Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte”***, ubicado en la ciudadela Ferroviaria Alta, de la ciudad de Quito.
2. La Lic. Diana Díaz, en su calidad de Rectora de la institución educativa, autorizará y brindará a la Lic. Bertha Chiluisa todas las facilidades en cuanto a la realización de encuestas y/o entrevistas a directivos, miembros del Consejo Directivo, jefes departamentales, docentes, estudiantes, padres de familia, y otros.
3. Se autoriza a la Lic. . Bertha Chiluisa a tener acceso a la documentación que reposa en los archivos de la Institución.
4. La Lic. Bertha Chiluisa se compromete a entregar al Colegio Nacional Técnico Vicente Rocafuerte los resultados de la investigación.

Dado en la ciudad de Quito, a los 10 días del mes de junio de 2011.

Lic. DIANA DIAZ

Rectora del Colegio Nacional Técnico
“Vicente Rocafuerte”

Lic. Bertha Chiluisa

Estudiante de Postgrado
Universidad Técnica Particular de Loja