



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÒLICA DEL ECUADOR
SEDE EN IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la Administración de la
Escuela Fiscomisional Santa Catalina Labouré, durante el
año lectivo 2011-2012”

Tesis de Grado

Autora:

Coronel Hernández, Sor Teresa de Jesús

Directora:

Gálvez Álvarez, Luz Esther, MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO TUMBACO

2012

CERTIFICACION

Loja, 31 de julio de 2012

MSc.

Luz Esther Álvarez Gálvez

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Sor Teresa de Jesús Coronel Hernández, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja , por lo que se autoriza su presentación para los fines académicos legales pertinentes.

.....

MSc. Luz Esther Álvarez Gálvez

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

SECCION DE DERECHOS

Yo Sor Teresa de Jesús Coronel Hernández, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Tumbaco, 31 de julio de 2012

.....

Sor Teresa de Jesús Coronel Hernández

120088318-7

AUTORIA:

Yo, Sor Teresa de Jesús Coronel Hernández, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

DEDICATORIA

Con mucho afecto este trabajo de tesis está enteramente dedicado a Sor Piedad Rojas Visitadora de las Hijas de la Caridad quien me insinuó a seguir una preparación universitaria y a mis compañeras que aunque ya no están en este mundo me supieron animarme para que concluyera con gusto esta carrera profesional.

A mis padres que me dieron la vida y a la comunidad de Hijas de la Caridad aquí en el Ecuador que continuó en mi formación cristiana y como Hija de la caridad en el carisma de la Compañía.

A ellas dedico este esfuerzo de emprendimiento y mejoramiento profesional que será revertido en la niñez y juventud.

Sor Teresa Coronel H.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Santísima Virgen por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerza para salir a delante en cada tropiezo.

A la comunidad de Hijas de la Caridad que me dio la oportunidad de prepararme para servir con justicia a los pobres mediante una preparación académica.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Ciencias de la Educación y sus dignas autoridades por darnos la oportunidad de estudiar con esta modalidad a distancia lo que ha permitido un mejoramiento personal y profesional, a nuestros dilectos maestros y maestras, a la MSc. Luz Esther Álvarez Gálvez Directora de tesis, por su ayuda y colaboración en la realización de este trabajo investigativo.

A cada una de las personas que de una y otra forma me supieron extender las manos para el desarrollo de este proceso.

LA AUTORA

ACTA DE COMPROMISO

Yo, Sor María Emilia Quishpe, Directora de la Escuela fiscomisional “Santa Catalina Labouré” ubicada en la parroquia Checa en el km 35 vía al Quinche, habiendo recibido la solicitud de parte de la licenciada Sor Teresa de Jesús Coronel Hernández maestrante en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, acepto la petición realizada, me comprometo a dar todas las facilidades al profesional de cuarto nivel en formación y por su parte la maestrante se responsabiliza a dar uso adecuado con la ética profesional toda la información y documentación que se recabe. Así como también proporcionar a la institución los resultados de la investigación.

Para constancia dejamos plasmada nuestras firmas.

Lalagachi, a 31 de julio de 2011

Sor. M. Emilia Quishpe

DIRECTORA DE LA ESCUELA

Sor. Teresa Coronel Hernández

MAESTRANTE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	I
CESION DE DERECHO	II
AUTORIA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VI
INDICE DE CONTENIDO	VII
RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEORICO	
2.1. La gestión Educativa.....	5
2.1.1. Concepto	
2.1.2. Importancia	
2.1.3. Tipo de Gestión	
2.2. Liderazgo Educativo.....	18
2.2.1. Concepto	
2.2.2. Tipos	
2.2.3. Características	
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	31
2.4 Los valores y la educación.....	35

3. METODOLOGIA	46
3.1 Participantes.....	47
Personal directivo por sexo y edad	
Personal docente por sexo y edad	
Personal administrativo y de servicio	
Población estudiantil por edad, sexo.	
3.2 Materiales e Instrumentos.....	51
3.3 Métodos	54
4. RESULTADOS	55
4.1 DIAGNÓSTICO.....	
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	
4.1.1.1. El manual de organización.....	
4.1.1.2. El código de ética	
4.1.1.3. El plan estratégico.....	
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional.....	
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	
4.1.2. La estructura organizativa del Centro educativo...	59
4.1.2.1. Misión y visión.	
4.1.2.2. El Organigrama.....	60
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores...	
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores...	
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	

4.1.3. Análisis de FODA.....	66
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.	
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.	
4.1.3.3. Matriz FODA	
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	71
4.2.1. De los directivos.	
4.2.2. De los profesores.	
4.2.3. De los estudiantes.	
4.2.4. De los Padres de familia.	
4.2.5. Matriz se problemática.	
5. DISCUSION	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .	99
7. PROPUESTA DE MEJORAS	102
8. BIBLIOGRAFÍA.....	107
9. APÉNDICES.....	109

RESUMEN

La importancia de mejorar nuestros conocimientos en torno a la gestión, Liderazgo y valores permite estar acordes a las exigencias de las últimas Reformas dadas por el Ministerio de Educación en la que debo conocer en profundidad este tema de gran valor en la Escuela “Santa Catalina Labouré”, ubicado en la parroquia Checa, del cantón Quito.

Desarrollado este proyecto se plantea como objetivo principal conocer el grado de competencia que existe en la gestión, Liderazgo y valores en las instituciones educativas y determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes operativos.

Esta investigación fue realizada a través de encuestas y entrevistas proporcionadas por la UTP y la observación de documentos de la gestión.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que el problema principal del centro es el deterioro de la gestión, Liderazgo y la práctica de valores institucional teniendo como principales causas la falta de compromiso de la comunidad educativa.

Es necesario aplicar instrumentos de gestión que ayuden a mejorar el desempeño y dejar recomendaciones pertinentes para que demuestre una actitud positiva frente a la institución educativa.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo socio-histórico y económico en los inicios del siglo XXI, ha generado una diversidad de cambios en el orden del conocimiento, de la ciencia, de la técnica, y la tecnología; los mismos que implican que la educación deba revisar sus procesos en el ámbito del currículo, del proceso de enseñanza aprendizaje, en las formas de organización institucional y en especial en las formas de gestión de la actividad educativa.

En el Ecuador el liderazgo y la gestión por parte de directivos de las instituciones educativas dentro del perfil profesional todavía existe cierto déficit de profesionales que no han alcanzado una preparación con el perfil apropiado para que puedan ejercer funciones de directivos en los centros educativos.

En la escuela fiscomisional “Santa Catalina Labourê”, del barrio Lalagachi, parroquia Checa, cantón Quito se educan alrededor de 380 estudiantes, bordeando entre los 5 y 15 años de edad. La mayoría de los niños, niñas y jóvenes que aquí se educan pertenecen a familias de escasos recursos económicos, por lo que en algunos casos, la desorganización familiar y el desinterés predominan en sus hogares. Dando como resultado, estudiantes con malos hábitos de estudios, olvido en la práctica de valores y bajo rendimiento escolar.

En tal virtud, la Institución, ha ejecutado una serie de proyectos, con la finalidad de promover el trabajo conjunto de toda la comunidad educativa y de esta manera, se sientan inmersos en la problemática educativa y puedan aportar con alternativas de solución.

Una de las actividades que ha ayudado a la trilogía educativa fue la construcción del Código de Convivencia de la escuela, pues se realizó sesiones de trabajo con personal docente, Administrativos y de apoyo, padres de familia y estudiantes, donde todos aportaron con sus valiosas ideas, a fin de culminar con éxitos este documento que servirá para regir el Buen Vivir dentro y fuera de la Institución.

El proyecto de escuela para padres ayudó a detectar la problemática dentro del hogar y buscar forma de acercamiento entre esposos, y entre padres e hijos, ya que estamos convencidos de que si no existe la armonía en el hogar, poco podrán los estudiantes, interesarse en sus estudios.

Se fomentó la lectura, a través de un proyecto, donde promocionamos la literatura nacional y extranjera, complementada con la adecuación y equipamiento de un rincón de lectura en la biblioteca, para que los niños, niñas y jóvenes se sientan motivados y cómodos para desarrollar actividades como la actualización del PEI, sirvieran para que todo el personal docente se sienta comprometido y colabore en la ejecución de proyectos de implementación para solventar problemas detectados en los diferentes aspectos de la vida institucional.

Con la colaboración y capacitación del Ilustre Municipio de Quito se desarrolla en nuestro establecimiento el Proyecto de Reciclaje de residuos, lo que ha concienciado a los estudiantes a cuidar el ambiente y proteger recursos como el agua; así como también llevar a sus hogares la información respectiva, para contribuir en el programa de reciclaje.

Se pudo adecuar una sala de audiovisuales, con el fin de dinamizar el aprendizaje e infundir en nuestro alumnado el buen uso de los Tics.

En el centro educativo no se ha realizado investigaciones sobre liderazgo y gestión, pero si podemos decir que se ha aplicado talleres de escuela para padres, con los maestros se han realizado reuniones sobre temas de capacitación profesional.

Por lo mencionado vemos que es necesario llevar adelante esta investigación sobre el liderazgo y la gestión educativa, la misma que ayudaría a la comunidad educativa a desarrollar capacidades de liderazgo en las autoridades que están al frente de la institución, personal docente que tienen en sus manos la responsabilidad de guiar y formar a los estudiantes y docentes que sean capaces de desarrollar sus potencialidades.

El trabajo de investigación sobre gestión, liderazgo y valores tiene importancia para los estudiantes de la escuela fiscomisional "Santa Catalina Labouré", por cuanto permite que sus inquietudes y necesidades sean recogidas, expresadas, conocidas y analizadas, que este documento se convierta en un puente para buscar soluciones y superar inconvenientes.

El presente estudio proporciona una descripción detallada y sistematizada del escenario en que se opera la gestión y liderazgo integrado a los valores en la administración del centro educativo, las actividades vivenciales en su quehacer cotidiano,

descubre fenómenos no esperados con el fin de propiciar un liderazgo basado en valores.

Este trabajo de investigación es factible realizarlo por cuanto disponemos de los recursos necesarios, tanto económico, humano y materiales como la predisposición de la autoridad de la institución en llevar adelante esta propuesta sobre el liderazgo y gestión en la escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré.

Quienes se benefician de este trabajo investigativo es la comunidad de Checa por cuanto a través del diagnóstico institucional va a permitir identificar las debilidades, deficiencia como también destacar las fortalezas de la gestión, con estos insumos se va a apreciar la planificación unido a la propuesta de mejora a las partes débiles que arrojó del estudio analítico.

OBJETIVOS

Generales: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de educación en la escuela fiscomisional Santa Catalina Laubore.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyecto de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de educación en las instituciones educativas.

Dentro de los objetivos específicos tenemos.

Investigar los referentes teóricos sobre, gestión educativa, liderazgo y gestión en la calidad de valores

Fortalecer la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “santa Catalina Labouré”.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión liderazgo y valores en el centro educativo “Santa Catalina. Laubore”

Determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

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

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgada o inciertas identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden reducir las dificultades.

Conocer el desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Santa Catalina Labouré.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y liderazgo educacional.

Cada uno de los objetivos trazados en el grado I y II se lograron cumplir en un 80%, en la que se llegó a analizar la capacidad de gestión integrado a los valores personales e institucionales en el centro educativo en estudio.

Se propició el desarrollo de la capacidad de gestión y análisis de proyectos de investigación unidos a la planificación de propuestas de alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que tenga la posibilidad de mejorar la calidad de la educación en la institución educativa.

Se impulsó el fortalecimiento del liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgada, identificando técnicas que los directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Dentro de la metodología se aplicó la encuesta a 5 directivos, 20 docentes, 25 estudiantes y 25 padres y madres de familia, la entrevista a los directivos también se realizó la observación directa a la dirección de la escuela, la documentación curricular, y al departamento de DOBE. La investigación que se realizó fue de carácter descriptiva.

Finalmente, la investigación por su profundidad sobre gestión, liderazgo y valores en la institución educativa "Santa Catalina Labouré" de Checa, se extiende la invitación a la Directora, docentes, padres y madres de familia y a la comunidad en general para que se interesen por leer y tener un conocimiento claro sobre el nivel de gestión y liderazgo de la institución y las debidas propuestas, de esta forma mejorar las posibles limitaciones que se evidencia en la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa:

2.1.1 Conceptos, importancia, tipos de gestión

Existen varios conceptos sobre el término gestión, así tenemos que Gestión viene del latín *gestio* que significa “acción y afecto de administrar” (Larousse) según esta definición la gestión administrativa significa que puede tener prácticas administrativas adecuadas sin que haya práctica de gestión. Es factible tener en cuenta que en la práctica de gestión lo fundamental es la transformación que hace la persona.

Según mi forma de pensar el término gestión lo considero como uno de los elementos abstracto dentro del manejo gerencial moderno. Antiguamente manejar una empresa, una institución se sintetiza en cumplir varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales es posible convertir los recursos de la empresa en productos.

A la Gestión educativa se la puede definir como la forma de “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, los logros y problemas de la misma organización. Comprender a todos los actores institucionales y definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.” Docentes innovadores (Recuperado abril de 2011)

La gestión se la entiende como la forma de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar mediante una visión elemental que deja una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos. Personalmente puedo definir que la gestión es el proceder que tiene cada organización con el fin de alcanzar el propósito de una institución que se manifiesta en el trabajo mismo y que debe enfrentar los problemas que se presentan, optar por solucionar y obtener resultados positivos.

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada acción o para que se logre determinado

propósito. (Beltrán, Jesús, abril 2001), La gestión Disponible en: como se ven los propósitos; se pueden cumplir en el momento que haya una gestión apropiada.

De forma personal podría definir que la gestión constituye de manera particular el proceder de cada organización, con el fin de alcanzar la misión de la institución, expresada en el trabajo que enfrenta los problemas y aporta soluciones que aseguran los mejorar resultados.

La gestión nos ayuda a la identificación de las fortalezas y las dificultades más emergentes de los procesos de acción, por lo tanto la gestión no solo es tener ideas útiles, sino esas ideas deben tener la factibilidad de podérselas desarrollar, evaluar y darles cierto sostenimiento para poder mantenerse en cierto tiempo en la gestión institucional.

Todo proceso de gestión surge de acciones de elección participativa, pero esos procesos de acción, reflexión nos ayuda a asumir decisiones para alcanzar compromisos de los miembros que hacen una institución educativa. La gestión se centra en un liderazgo pedagógico que su hacer es diferentes al de una empresa.

Toda institución educativa busca plantearse una visión de futuro, como debe ser una institución en el próximo siglo, en cinco años, en diez o en quince, lo importante es que un centro educativo tenga una visión y misión para orientar su accionar pedagógico, curricular y de liderazgo social.

En un centro educativo a través de la gestión se promueve espacios, procesos de comunicación, si la gestión educativa se centra en un liderazgo pedagógico es obvio que sus acciones vayan encaminadas hacia el desarrollo y evaluación del aprendizaje, esto significa que el currículo institucional siempre se tiene que analizar y replantear con la finalidad de lograr los ansiados aprendizajes significativos que nos habla Ausubel en su teoría de aprendizaje significativo.

En el libro "Indicadores de Gestión", (publicado en 1999, pg. 24), se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: "conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. Generalmente una persona que gestiona es aquella que tiene claro los objetivos y para lograrlo debe tomar decisiones las mismas que estarán encaminadas a una distinción institucional.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. 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. Dicha 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.

Debemos tener claro que el concepto de gestión ha estado vinculado con el término de gerencia y en especial, sobre el como gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo. Algunos investigadores conciben a la gestión como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto nos diría que la gestión adquiere una especialidad cuando se destaca la labor humana.

A la gestión educativa se la define también como la articulación de todas aquellas acciones que hace posible que se logre la finalidad de la institución: educar (Lavin, 1998) indudablemente este concepto recoge lo que es realmente ser un gestor educativo que será determinante para que la Institución educativa sea de calidad. Esta gestión 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 una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad, como parte de un proyecto político.

Se la considera a la gestión educativa como la habilidad que articula a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr las metas. El objetivo primordial de la gestión escolar es “centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes en los estudiantes” (Pozner de Wiener, 1995). Vemos que Pozner visualiza que la principal preocupación de un gestor educativo debe dirigirse al adecuado sistema de aprendizaje de los educandos.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Para algunos autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea de fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión supone la interdependencia de: una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales, práctica de aulas, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno, juicios de valor integrados en las decisiones técnicas, principios útiles para la acción, múltiples actores en diversos espacios, temporalidades diversas personales, grupales y societarias superpuestas y/o articuladas.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente abierta al aprendizaje de todos los integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la transformación la necesidad de transformación.

2.1.2 Importancia

Es importante señalar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que ha estado presente en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo, en el campo de la educación está influenciada por teorías de la administración, además existe otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis como son: la filosofía, las ciencias sociales, la psicología y la antropología.

La gestión educativa “tiene dos fuentes de actuación; por una parte debe orientarse a analizar el porque y para qué de la actuación de los miembros involucrados y por otra parte implementa un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permite llevar a cabo con eficiencia y calidad las practicas pedagógicas y administrativas.” (Almeida, Arturo, 2009, pág. 45)

La gestión está orientada a fortalecer los Proyectos Educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, locales y regionales.

Una de las herramientas importantes para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el aspecto institucional es el Plan de Mejoramiento, que orienta el rumbo del establecimiento educativo a partir de su autoevaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados y liderado por el equipo de gestión institucional.

La gestión escolar en el ámbito institucional, está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. Es lógico pensar la relación que existe entre gestión educativa y calidad educativas, si mejoramos la gestión en las instituciones educativas, superaría la calidad en la educación que luego se beneficiaría a toda la comunidad educativa.

Toda gestión nos ayuda a fortalecer los procesos de acción manteniendo ideas útiles para desarrollar y evaluar ciertos sostenimientos dentro de la gestión institucional. La gestión educativa se centra en el desarrollo pedagógico curricular, toda vez que tenemos que buscar en una forma participativa el tipo de persona que deseamos formar, desde ese planteamiento se busca estrategias que va a desarrollar y lograr un liderazgo pedagógico. Toda institución educativa busca plantearse una visión de futuro en los próximos años, lo importante es que en un centro educativo tenga una visión y una misión que oriente su accionar pedagógico curricular y su liderazgo social.

La gestión en términos generales está vinculada por las expresiones de innovación y exploración, esta relación se considera que el gestor debe ser una persona creativa imaginativa, que tiene la capacidad de explorar e ir descubriendo lo que esté al alcance de todo. La acepción misma de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación que presenta esta definición: a la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y la materialización que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familia de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y diferencias por parte de este grupo de actores, así, como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

La educación está relacionada con el encargo social en donde uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y a la sociedad. El investigador Gimeno Sacristán, menciona lo siguiente: “La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto es fundamental. El análisis de la acción se muestra como unidad que entiende lo que acontece en el mundo educativo, la misma que ve a los agentes que le dan vida

con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de los sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Los directivos de las instituciones denominados “colectivo educativo”, está conformada por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes. Por tanto una de las condiciones en la práctica de gestión requiere el reconocimiento de semejanzas y diferencias en el ámbito de la educación. Finalmente la gestión educativa debe presentar con un perfil integral, coherente que unifique las decisiones, que definan los objetivos institucionales, las propuestas de acción como también las prioridades en la administración de recursos económicos, financieros que delimiten acciones y permitan sacar ventajas a futuro considerando las oportunidades que siempre estarán presentes.

Es indudable que existe una relación directa entre gestión y calidad educativa, es por ello que al mejorar la gestión en las instituciones superaría la calidad en la educación. La gestión es esencialmente algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Así mismo posee componentes fundamentales que se refieren a

las estrategias, procesos internos, cultura, productos y el mercado” (SEQUI, G.L. (abril2011) Entorno empresarial Estrategia y Gestión Recuperado; es decir que gestionar es establecer normas que establecen el camino a seguir.

El gestor puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos, conocimiento, análisis y síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y mejoramiento.

El gestor realiza el análisis como etapa de diagnóstico, pero quiere llegar a una síntesis, y reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía y todos los

instrumentos conceptuales que posibiliten diseñar alternativas de intervención que posee herramientas para el abordaje en los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere conocer la información y anticiparse a cambios, crisis y construir un proyecto de intervención con objetivo estratégico claros, vinculados con los objetivos nacionales que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollo de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades logra los resultados esperados y disminuye el alcance de los no deseados, supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y objetivos delineados.

El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas que involucra a multiplicidad de actores en experiencias temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor en posición de planificador estratégico es un diseñador sistemático de programas, proyectos, objetivos y de estrategias y acciones.

Es indudable que la gestión supera a la acción por si misma, ya que incluye la formulación de objetivos, selección, evaluación y determinación de las estrategias, el diseño de los planes de acción, ejecución y control de los mismos, permite tener claro que el concepto de gestión ha estado vinculado con el término de gerencia y sobre todo en gerenciar empresas productivas que mejore las instituciones educativas.

La comunicación y la coordinación son fundamentales y permanentes porque vinculan la orientación y la información para mejorar la calidad de los aprendizajes escolares. La comunicación es primordial para mantener contacto con los demás y la in-

formación debe ser importante para el actor educativo que está en sintonía con sus estudiantes y colegas.

Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de marketing, de encuestas de opinión. Como comunicadora, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, redefine, genera respuestas y define propuestas.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

A la gestión se le concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; situación que nos lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades en donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.(pensamiento personal)

Es evidente que la gestión supera a la acción la misma que incluye la formulación de objetivos, selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y control de los mismos, se debe tomar en cuenta que el concepto de gestión ha estado vinculado con el término de gerencia y sobre todo el como gerenciar organizaciones en empresas productivas y de servicios, para las instituciones del sector educativo.

El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear al centro educativo alrededor de los aprendizajes de los alumnos" (Pozner de Wiener,1995) según Pozner visualiza que la principal preocupación de un gestor educativo debe dirigirse al adecuado sistema de aprendizaje de los educandos.

Es importante señalar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración y el campo específico de la educación.

En la práctica de gestión la característica fundamental es la transformación del sujeto. Este sujeto se convierte en una metáfora de la utopía de lo posible y del encuentro con los otros, encuentro que es siempre darse. La transformación del individuo en sujeto sólo es posible a través del reconocimiento del otro como un Sujeto que también trabaja, a su manera, para combinar una memoria cultural con un proyecto instrumental. (TOURAINÉ, A. México FCE, 1997. p.21).

Se piensa que la gestión educativa es una realidad aplicada en el sistema educativo para alcanzar la tan añorada calidad educativa-, esta debe ser estudiada desde los marcos de referencia de la filosofía de la educación, ya que esta disciplina postula a la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual interviene un grupo de sujetos a fin de llegar a la formación de sus potencialidades.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Existen cuatro áreas de gestión:

La Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política edu-

cativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión. Tiene como punto central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

La gestión pedagógica y académica como eje esencial en el proceso de formación, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como aparece en el (Decreto 230 de febrero de 2002).

Tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula. Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

La Gestión administrativa y financiera tiene a su cargo en lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

La gestión de la comunidad incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

Contexto de la institución.

Constitución política

El PEI.

Plan estratégico

Proyectos transversales.

Manual de convivencia.

Manual de procedimientos

Reglamento interno

Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo. El producto final de esta fase es el perfil institucional con sus respectivas oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el Plan de Mejoramiento del Establecimiento Educativo.

En la actualidad se está impulsando el trabajo en equipo, ya que los modelos de organización basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser

cuestionados fundamentalmente por la implicación de la división que proponen la separación alienante entre diseñadores y ejecutores.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

El gestor anima, infunde vigor, incita a la acción, motiva a dar movimiento, testimonia energía moral. El gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias de los diferentes programas de proyectos realizados. El pensamiento estratégico no solo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales y los cambios efectivamente concretados.

Finalmente el gestor educativo debe presentarse con un perfil integral, coherente que unifique las decisiones y defina los objetivos institucionales, las propuestas de acción como también las prioridades en la administración de recursos económicos, financieros.

2.1.3. Tipos de Gestión.- Encontramos los siguientes tipos :

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

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

Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de 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 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: Se enmarca en reflexión, decisión y liderazgo que permite la integración de diferentes saberes, prácticas y competencias, las que conllevan al pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y aprendizaje organizacional. (Buele Mariana, 2009, pág.58)

La gestión estratégica construye un método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria que sirve para estimular la búsqueda o el descubrimiento, la gestión estratégica de la educación requiere de un enfoque claro e interrelacionado con capacidad de concentración, conciencia de que los momentos de gestión suponen periodos largos de gestación, exploración permanente de las oportunidades.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

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: Es un término de límites imprecisos que define “al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del estado”. (es.wikipedia.org/wiki/Gestión pública)

2. 2.- Liderazgo Educativo:

2.2.1. Conceptos

Desde el estudio de los distintos enfoques teóricos Bass dirá que el “liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurarla situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Son líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan a ellos”.

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo, vemos que el liderazgo adecuado conduce e

influye en los demás hacia cambios positivos que requiere un determinado grupo social, en el caso de una institución educativa el líder ayudará a la superación de la comunidad educativa.

Entendemos por liderazgo al “proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quien lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo” (Almeida, Arturo, 2009, pag.25 (Aquí evidenciamos que el liderazgo se lo gana por condiciones de superioridad en diversos aspectos antes los demás, que conlleva a que una persona sea reconocida como un ser que puede guiar a un determinado grupo.

El profesor Rafael Alvira manifiesta que “el líder es aquella persona que conduce a otros en libertad” es importante el aporte de este pensador al manifestar que los grupos sociales aceptan libremente que otras personas les dirija, obviamente a de ser por que ven actuaciones destacadas e integras que es lo que caracteriza a un líder.

El liderazgo como fenómeno multidimensional se define “como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos” (Guillén, Manuel, 2006, pág. 179) se destaca en este aporte la voluntad libre del seguidor hacia el líder.

Conceptualmente "liderazgo", es una construcción compleja y de múltiples capas que se ha construido a lo largo de la historia. Esto lo hace complejo y difícil de definir, pero también lo hace un medio versátil y útil que se puede usar en una variedad de formas. “Un proceso, por medio del cual se influye en las actividades de un grupo organizado”. El liderazgo es una habilidad; que conlleva el trabajar con otras personas; y el avanzar hacia algún tipo de meta.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra

colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Se relaciona con el ámbito político y es lo más natural y saludable, que una sociedad sea conducida por una persona adornada de dotes de liderazgo y no por acciones de marketing publicitario que realmente desdice lo que una colectividad se merece.

. Chiavenato, Idalberto (1993) destaca los siguientes: "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Entonces podemos manifestar que el liderazgo es la capacidad que una persona tiene para influenciar en un grupo de seres humanos basándose en una fluida comunicación haciendo que este grupo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo de manera eficaz y deficiente.

En el comienzo de la historia de las civilizaciones existía un concepto de autoridad distinto, en el cual el líder era concebido como una persona superior al resto de los miembros de su entorno, con dones especiales, y estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. Se consideraba que estos dones o poderes especiales se transmitían de generación en generación y que eran otorgados por los dioses (líder nato). Como una consecuencia se buscó también la forma de crear nuevos líderes, principalmente a través de la transmisión de conocimientos y habilidades.

Desde las más primitivas asociaciones humanas, el individuo más fuerte ha impuesto su voluntad y criterio sobre el grupo que acepta su liderazgo por presión o convicción. En las etapas iniciales de las comunidades humanas, los más fuertes físicamente se imponían, luego con el desarrollo de la información y del conocimiento, estas capacidades han depuesto al poder bruto, como el elemento más importante en el liderazgo.

Por liderazgo se entiende como el conjunto de prácticas intencionadamente pedagógica e innovadora, una diversidad de práctica que busca facilitar, animar, orientar, y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de

los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que desempeñan en el área educacional.

Las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que cada proyecto es pequeño, que cada meta de cambio es menor se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra e transformación de más amplio margen.

Se señala que el liderazgo “es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales. Los gerentes agotan las energía de las empresas, en tanto que los líderes infunden energía en ellos.” (Koestenbaum, 1999, pág.3)

Es necesario precisar que los líderes “deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos y organizaciones” (ADair, 1978, pág.16) este pensador destaca que el líder debe sintonizar con los requerimientos de los grupos que el representa y los lidera para que haya una armonía.

En muchas ocasiones se hace la siguiente pregunta ¿Un líder nace o se hace? Es la pregunta de millones de personas; el liderazgo es innato o se va formando y moldeando, algunas personas parecen sobresalir como líderes desde su infancia y otros parecen estar destinados a seguir a los demás. Sin embargo es importante distinguir entre la dominancia social y el liderazgo efectivo.

Es importante mencionar que los líderes “establecen unidad tanto en el propósito como en la dirección de la organización. Crean y mantienen el ambiente interno en el que la gente puede involucrarse al máximo en el logro de los objetivos de la organización” (Valenzuela, Jaime, 2008, pág.224) La importancia que se señala, es la unidad existente, tanto en los propósitos como en la conducción de una determinada organización.

Es factible reconocer que el “líder es el primer promotor de la productividad y crea una atmósfera que invita a ella, predica con el ejemplo, es el creador y sostén de la cultura organizacional, orientada a la calidad y al servicio, es el quien hace competitiva a la organización” (Silíceo, A, Casares. D y González, J.L, 1999) se enfatiza al

señalar que el líder es el promotor en el ejemplo para todos los integrantes de la organización.

Se estima que el liderazgo “es el conjunto de cualidades que hacen que el sujeto puede ser líder” (Barahona Jorge, 2009) hace hincapié en las múltiples virtudes y cualidades que un líder debe tener para ser merecedor de tan alta dignidad y así tener muchos seguidores.

Las condiciones y capacidades para considerar y ejercer el liderazgo han cambiado notablemente, actualmente se entiende por líder “a aquella persona, directivo, gerente o administrativo que influye positivamente en otras personas, actores, para el buen cumplimiento de un trabajo. El concepto de autoridad por autoridad, ha dejado de tener relevancia. Hoy son los valores los que validan al líder” (Álvarez, Luz, 2010, pág.6) vemos la gran importancia que se le asigna hoy, los valores para ser líder y constituirse en una autoridad competente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. El que fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para tomar decisiones pertinentes. En esto radica el poder del líder, en el control que los otros miembros necesitan para satisfacer las necesidades que se presentan. Todo líder cualquiera que sea sus objetivos personales debe ser útil a sus seguidores que están pendientes de sus actos.

Al liderazgo también se lo ha definido como aquella actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Entendiéndose por grupo a un sector de la organización, en este sentido podemos manifestar que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influencia y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción responsable por su desempeño.

Puedo decir que existen muchas definiciones que se podrían decir con respecto a la extraordinaria capacidad de liderazgo del Señor Jesucristo, mucho más de lo que podría expresarse en el artículo de un libro, pero quisiera señalar algunos de los atributos y aptitudes que Él demostró tan perfectamente. Estas mismas aptitudes y

cualidades resultan importantes para nosotros si es que deseamos tener éxito perdurable como líderes.

2.2.2 Tipos.

Los tipos de liderazgo se derivan de diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es uno solo, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes.

Los administradores en el centro educativo tienen la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones. Por lo expuesto hemos considerado destacar dos tipos de liderazgo que los directores y rectores de escuelas y colegios respectivamente pueden aplicar. Hacemos hincapié que los dos tipos tienen ventajas y desventajas en el campo efectivo y afectivo de su aplicación.

Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: democrático, permisivo, orientado a seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas. El líder centrado en las tareas puede ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la marea misma y no por los trabajadores como personas.

Podríamos evaluar tres tipos de liderazgo o formas de autoridad:

Autócrata: cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

Participativo: Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directri-

ces, ni delegar decisiones finales. En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, el líder no se impone autoritariamente, sino que se deja enmarcar el camino a seguir.

Liberal: En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos, ya que su responsabilidad se incrementa por tener que automotivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable. Estas topologías resumen a muchas variantes y es interesante tener presentes ciertos dichos que hacen referencia a este tema, como por ejemplo: "El liderazgo por medio de la fuerza, no es otra cosa que carencia del mismo" "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas".

Cuando hablamos de liderazgo por lo general existe la tendencia a pensar que los líderes son lo aquellos que a nuestro modo de ver tiene aspectos positivos por ejemplo: Nuestro Señor Jesús, Simón Bolívar, Gandhi, La madre Teresa de Calcuta, Juan Pablo II entre otros. Sin embargo existen personajes que guardan características estrecha con lo que significa ser un líder, pero con aspectos negativos relacionados ejemplo: Hitler, Bin Laden, entre otros. La controversia se da en el hecho de si este segundo grupo mencionado, constituyen verdaderamente unos líderes.

Por líder positivo.- Se entiende a las personas que actúan intencionalmente sobre un grupo, logrando o auspiciando comportamientos que permiten alcanzar las metas comunes – del grupo y/o de la organización - con el menor uso posible de recursos. Su intención es poner en práctica su capacidad de ejercer poder, mediante la materialización de su liderazgo. Ante contradicciones entre los objetivos de la organización y sus propias necesidades, resigna estas y entiende que en el largo plazo esta actitud le rendirá beneficios. Presento a Jesús como líder positivo:

Jesús sabía quién era y la razón por la que estaba en este planeta, lo cual le permitía guiar a sus seguidores basado en la certeza personal y no en la incertidumbre o en la debilidad. Actuaba en base a principios o verdades concretas de limitarse a establecer las reglas sobre la marcha. Por eso su estilo de liderazgo era no sólo correcto sino también constante. Muchos de los líderes seculares de hoy son como los camaleones, cambias sus tonos y puntos de vista para adaptarse a la situación con lo cual sólo confunden a sus socios y seguidores que no pueden estar seguros del curso a seguir. Quienes procuran el poder a expensas de los principios a menudo terminan por hacer casi cualquier cosa para perturbarle.

Jesús dijo muchas veces: “Ven y sígueme”. El suyo era un método de “Haz lo que yo hago”, más que de “Haz lo que yo digo”. Su brillante inteligencia innata le hubiera permitido hacer gran ostensión, pero con eso habría dejado atrás a sus seguidores. Él caminó y obró con aquellos a quienes tenía que servir. El suyo no fue un liderazgo a la distancia; no temía a las amistades estrechas, ni a que sus seguidores se desilusionara ni se le acercaban demasiado. La levadura del verdadero liderazgo no puede levantar a nadie a menos que acompañemos y sirvamos a aquellos a quienes tengamos que dirigir.

Jesús se mantuvo virtuoso y así, cuando quienes le rodeaban estaban tan cerca de El que podían tocar el borde de su manto, la virtud emanaba de EL (véase Marcos, 5,24-34).

Jesús era un líder que escuchaba. Debido a que amaba a los demás con un amor perfecto, escuchaba sin ser condescendiente. Un gran líder es aquel que escucha, no solamente a los demás sino también a su conciencia y a la aspiración de Dios. Jesús era un líder paciente, persuasivo y amoroso. Cuando Pedro desvainó la espada y golpeó al siervo del sumo sacerdote cortándole la oreja derecha, Jesús le dijo: “...mete tu espada en la vaina”. (Jn. 18,11). Sin enojo ni agitación, serenamente.

El sanó la oreja del siervo (véase Lc. 22,51) y su reprensión a Pedro fue bondadosa pero firme. Por amar a sus seguidores, Jesús estaba en condiciones de decirles la verdad, de ser sencillo y sincero con ellos. Hubo veces en que amonestó a Pedro, precisamente por que lo amaba y este por ser un gran hombre, pudo madurar gracias a esas amonestaciones. Hay un maravilloso paisaje en el libro de Proverbio que todos debemos recordar “El oído que escucha las amonestaciones de la vida, entre

los sabios morará. “El que tiene en poco la disciplina menosprecia su alma; más el que escucha la corrección tiene entendimiento. (Prov. 15,31-32).

Sabio es el líder o el discípulo que puede hacer frente a las “amonestaciones de la vida”. Pedro pudo hacerlo, pues sabía que Jesús lo amaba y fue por eso que el señor lo preparó para ocupar un alto lugar de responsabilidad en el reino.

Jesús veía el pecado como algo malo, pero también lo veía como algo que provenía de necesidades profundas e insatisfechas que parte del pecador. Esa percepción le permitía condenar el pecado sin condenar al pecador. Del mismo modo, nosotros podemos poner de manifiesto nuestro amor hacia otras personas, aun cuando tengamos la responsabilidad de reprenderlas. Tenemos que ser capaces de ver en lo más profundo de la vida de los demás a fin de percibir las causas básicas de sus fracasos y defectos.

El liderazgo del Salvador era abnegado. Siempre puso sus necesidades y así mismo en segundo plano dedicó su tiempo a ayudar a sus semejantes en todo momento y lo hizo infatigable, amorosa y eficazmente. Muchos de los problemas del mundo actual son causados por el egoísmo y el egocentrismo de muchas personas que exigen implacablemente, demasiado de la vida que exige satisfacer sus propias demandas. Esa actitud es completamente contraria a los principios y prácticas que ejemplificó, el líder perfecto Jesús de Nazaret.

El liderazgo de Jesús destacaba la importancia de saber discernir con respecto a otras personas, sin procurar controlarlas. Él se preocupaba por la libertad de Sus seguidores de escoger cuál será su curso; e incluso Él mismo, en aquellos momentos tan trascendentales, tuvo que optar voluntariamente por sufrir en Getsemaní y ser clavado en la cruz del Calvario. Él nos enseñó que no puede haber progreso sin verdadera libertad.

Uno de los problemas del liderazgo de manipulación es que no surge del amor que se sienta por los demás sino de una necesidad de aprovecharse de ellos. Esos líderes se concentran en sus propias necesidades y deseos y no en los de los demás. Él tenía la habilidad de contemplar los problemas y a la gente en perspectiva. Muchas veces, los líderes seculares se apresuran a resolver los problemas deteniendo el

sufrimiento presente y de ese modo crean dificultades y sufrimiento mayor más adelante.

Otros líderes han tratado de ser tan competentes que se han esforzado por hacerlo todo ellos mismos, lo cual produce escaso progreso en los demás. Jesús confía en sus seguidores hasta el punto de compartir su obra con ellos para que progresen. Ésa es una de las lecciones más grandiosas de su liderazgo.

Jesús confió a las personas verdades y tareas que estaban en proporción a su capacidad. No las abrumó con más de lo que podían hacer, sino que les dio lo suficiente para expandir su alma. Él estaba interesado en los aspectos básicos de la naturaleza humana y en producir cambios perdurables y no simplemente cambios superficiales.

Jesús nos enseñó que no solamente somos responsables de nuestras acciones sino también de nuestros pensamientos; es sumamente responsable que recordemos esto. Vivimos en una época de “seguros sin culpabilidad y no culpabilidad” también en otros casos de la conducta humana, no se puede exigir responsabilidad sin principios concretos. Un buen líder tendrá presente que es responsable ante Dios así como ante aquellos a quienes dirige. Al exigirse responsabilidad a sí mismo, estará en mejor posición de asegurarse de que los demás también se responsabilicen de su conducta y actuación. La gente tiende a funcionar de acuerdo con las normas ejemplificadas por sus líderes.

Jesús nos enseñó cuán importante es hacer del buen uso del tiempo. Esto no significa que no deba haber nunca recreación, porque debe haber tiempo para la contemplación y la renovación, pero nunca para desperdiciarlo.

La tiranía de lo trivial consiste en que anula a las personas y los momentos verdaderamente importantes; lo insignificante esclaviza a lo trascendental y con demasiada frecuencia dejamos que la tiranía continúe. La buena administración del tiempo es, en realidad, una buena administración de nosotros mismos.

Contrariamente, los líderes que a lo largo de la historia han resultado más nefastos para la humanidad lo fueron precisamente porque carecían casi por completo de las cualidades exhibidas por el Hombre de Galilea. Jesús fue abnegado, ellos fueron egoístas; a Jesús le preocupaba la libertad, a ellos el dominio; Jesús estaba interesado en prestar servicio, ellos en obtener importancia social; Jesús se ocupaba de

atender a las necesidades de los demás, ellos se ocuparon sólo de sus propios intereses; Jesús se interesaba en el desarrollo de Sus discípulos, ellos procuraron manipular a los seres humanos; Jesús estaba lleno de compasión combinada con justicia, ellos estaban llenos de crueldad e injusticia. Quizás no todos podamos ser un ejemplo de liderazgo, pero todos podemos hacer un sincero esfuerzo por acercarnos a ese grandioso ideal.

Hay a veces en que olvidamos que las Escrituras nos ofrecen siglos de experiencia en liderazgo, y, lo que es más importante, nos dan los principios inalterables de acuerdo con los cuales debe funcionar el verdadero liderazgo a fin de tener éxito. Las Escrituras son el manual de instrucciones para el futuro líder.

Tal vez lo más importante que les pueda decir en cuanto a Jesucristo, más allá de todo lo que he dicho, es que Él vive y en verdad posee todas las virtudes y los atributos de los que nos hablan las Escrituras. Si pudiéramos llegar a saber eso, conoceríamos la realidad fundamental del hombre y del universo. Si no aceptamos esa verdad y esa realidad, entonces no tendremos los principios inalterables ni las verdades trascendentales por las cuales podamos vivir con felicidad y prestar servicio. En otras palabras, nos resultará muy difícil llegar a ser líderes productivos a menos que reconozcamos la realidad del líder perfecto, Jesucristo, y le permitamos ser la luz que nos alumbre el camino.

("Jesús: El líder perfecto", Liahona, agosto de 1983, págs. 7–11.)

Los líderes pasivos son, según Bianchi, personas que actúan sobre el grupo con efectos similares a los Positivos, pero sin actuación intencional. Es decir – agregamos – su influencia no se origina en necesidades de obtener o de acumular poder, sino como consecuencia natural de su mayor saber o idoneidad, en materia de la actividad propia del grupo. Esta circunstancia genera admiración y deseos de imitación por parte de los demás miembros y en consecuencia visualizan al referente como un líder.

Finalmente están los negativos. A estos, dice Bianchi, hay que eliminarlos, pues su accionar sobre el grupo tiene como objeto lograr metas propias y no las del conjunto o las de la organización al cual pertenecen.

En este apartado me detendré a presentarlo a Adolf Hitler como ejemplo histórico y real de un Líder Social.

Al elegir a este personaje me llamó la atención por su increíble capacidad de argumentación en la defensa de sus ideales por más que fueron retorcidos y negativos, mantuvo su facultad de convencimiento, su capacidad intelectual y discursiva eran tales que logró que más de medio pueblo alemán aceptara, o bien se conformara, a sus órdenes irracionales y racistas. Sólo un verdadero líder social, político y militar podría haberlo logrado, aunque para una meta funesta.

Él pertenecía al tipo de “personalidad autoritaria”, que presupone una individualización en condiciones de inseguridad. Ésta es la base de todo el comportamiento de Hitler y de la mayoría de sus rasgos.

Una de sus características es su bajo grado de autointegración. Hitler piensa que las circunstancias de la vida son más fuertes que él, por tanto atribuye a circunstancias externas sus propios fracasos. Se siente rodeado por un mundo hostil, frente al cual reacciona con excesiva agresividad.

La personalidad de Hitler está basada además en la acción mesiánica en todos los aspectos de la vida. Se considera a sí mismo salvador de su pueblo, portador de sus ideales y esperanzas, el único capaz de cumplirlas. De hecho, durante sus momentos de delirio en el hospital de Pasewalk, después de la Primera Guerra Mundial, afirmaba haber escuchado el deseo de la Divina Providencia de que él guiara al pueblo alemán hacia la gloria.

Una de las frases que pronunció fue “Ahora creo actuar conforme a la voluntad del Creador. Al defenderme del judío luché por la Obra del Señor”. Esta frase la escribió Hitler en su libro autobiográfico “Mi Lucha” durante su estadía en la prisión de Landsberg. Es el ideal básico de su antisemitismo, y lo que se repite a sí mismo durante toda su lucha.

“Nosotros que vivimos esta época, no podemos librarnos de la impresión de que los designios de la Providencia son más fuertes que el propósito y la fuerza de los individuos. [...] Este convencimiento es el que ha empujado a los Ejércitos Nacionalsozialistas en los pasados años. Y será el que les otorgue la victoria en el próximo.

Porque luchamos por la felicidad de los pueblos nos hacemos acreedores a la bendición de la Providencia. El Señor Supremo nos ha acompañado hasta ahora en nuestro batallar y no nos abandonará en el futuro, si sabemos ser fieles y valerosos a la hora de cumplir con nuestro deber insobornable.” (Adolf Hitler, discurso de año nuevo de 1 de Enero de 1941)

2.2.3 Características

Las características de un liderazgo efectivo son varias y tenemos que reunir dichas características para liderar de forma efectiva. Si es cierto que hay muchos tipos de liderazgo a nosotros no nos incumbe centrarnos en liderazgos poco efectivos. Los liderazgos poco efectivos son aquellos que se basan en la mentira y el engaño, en la imposición o en estratagemas no correctas dado que la negatividad solo engendra más negatividad, no todo vale con tal de llegar al poder, hay que saber llegar a liderar, a ser líder y después de líder y mantener las características de liderazgo idóneas.

Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debe acostumbrarse a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir sus pensamientos, lo que quiere y lo que cree correcto. Las personas no seguimos lo correcto o no seguimos aquello que nos plantean como mejor. Es por eso que los países difieren tanto en sus normas y leyes, porque hay líderes que tienen la capacidad de argumentar, defender y proponer más que nadie su postura. Debe dar ejemplos y exponer sus argumentos de modo que convenza, eso lo conseguirá con: práctica, práctica y más práctica..

Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones, un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo como suele ocurrir a las personas, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa, poner las cosas en su sitio y para ello hay que tener un mayor control emocional.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zalesnik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, un líder se convierte en directivo...puede como ser o no imposible.

Se considera que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido cómo gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

El directivo debe gobernar con armonía, posee talento humano para poner al servicio de una causa noble. Manejarse con la objetividad que debe caracterizar a un buen director, tener una mente abierta que se asombre frente a la inmensidad de la realidad. El líder “se caracteriza por generar una relación que arranca libre y voluntariamente del colaborador” (Guillen Manuel, 2006, pág., 178) El aporte de este pensador está en reconocer que un líder establece una influencia sobre los demás, los mismos que lo hacen de una forma libre y espontánea.

Se sabe que los directivos tienen súbditos que están a su disposición mientras que los líderes tiene seguidores que colaboran con él, a los directivos se les contrata para ejercer ciertas funciones y asumen una autoridad donde las personas deben

respetar, el líder es mucho más personal, la gente elige seguir al líder y ayuda a conseguir algún objetivo.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno demanda de los líderes. Las características del líder de hoy deben poseer un perfil muy distinto, el líder de varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de la vida moderna. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y sociales; y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

No podemos dejar de mencionar el papel importante que juega la mujer en el desarrollo social, sobretodo en aquellos países subdesarrollados. Por tal motivo el “empowernet” y liderazgo femenino es vital para que los países alcancen el equilibrio económico y social.

El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de su grupo. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo esto y junto con el equipo humano que dirige debe enfrentarlo, y contrarrestarlo.

Los líderes tratan de proporcionar a los alumnos una perspectiva interdisciplinar, que articule los conocimientos en educación con las contribuciones de las escuelas de negocios que llevan a gestionar con éxito. Un líder es un sujeto que, bien situado en la realidad de su entorno, puede enseñar a otros el camino que dirige al horizonte.

Con respecto a los gerentes y los líderes, se señala las siguientes diferencias: “los gerentes tiene subordinados, los líderes seguidores, el gerente reacciona, el líder crea oportunidades, un gerente da instrucciones y un líder guía a su gente, el gerente delega responsabilidades, el líder asume su responsabilidad y delega funciones, el líder conoce a su equipo de trabajo, sus debilidades y fortaleza, mientras que el gerente sabe quienes hacen parte de su equipo” (Murray Johannsen, 2008)

El líder educativo durante su gestión debe lograr lo siguiente: la motivación y la creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia, dirección participativa , la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atiende y desarrollan los valores intangibles de que disponen.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tiene la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Un estudio sobre el liderazgo “no puede soslayar el tratamiento de la calidad ética personal del líder, la falla de ética en el líder hace perder la confianza. Todos seguimos a un líder que nos inspira confianza y se señala tres estilo de liderazgo: el autócrata, el participativo y el líder de rienda suelta”. (Correa, J, Carlos, 2009, pág. 17, 18, 19) se evidencia la eticidad en todas las acciones del líder.

El atributo diferenciador en el líder proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre este y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que este ostenta ante el grupo. Por tanto no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Es evidente tomar como base lo expuesto anteriormente que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento solo pueden encontrarse en el grupo y en

ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con Katz y KAHN basado en la función transformadora del líder. las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar a sí.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona y liderazgo es el proceso.

Un líder sin duda tiene que estar motivado. Aquello que no lo estén van a ser considerados como fraudes por sus equipos ya que esperan líderes entusiastas con su trabajo la motivación viene en dos formas: extrínseca o intrínseca. Las motivaciones extrínsecas vienen de afuera. Por ejemplo, otra de las razones por las que voy a trabajar es por que obtengo una gran satisfacción cuando logro terminar una tarea difícil.

Los buenos líderes se proponen y logran objetivos que le permiten alcanzar un saludable equilibrio entre los dos tipos de motivación. A pesar de que mucha gente considera que las motivaciones intrínsecas son las mejores, eso no es siempre así. A menudo las motivaciones externas nos conducen a nuevas situaciones y nuestra pasión por realizarlas se supera. Los líderes son personas que deben hacer lo correcto.

Cualquiera puede convertirse en líder que tenga el deseo de alcanzar un objetivo. Los rasgos pueden cambiarse o modificarse focalizándose en los rasgos que no sirven. Esta es uno de los motivos por lo que no existen líderes perfectos, todos tenemos unos cuantos rasgos malsanos. Pero los mejores líderes se concentran en y crecen a partir de potenciar sus rasgos más deseables y dominar sus rasgos más débiles.

Los líderes utilizan la acción como la palabra para lograr que se hagan las cosas. Dominando a los demás, es el acto de dirigir a los demás para lograr que las cosas

se hagan. Las personas tímidas normalmente no se convierten en jefes, pero muchos de ellos se convierten en líderes.

Los directivos administran, conservan, controlan, organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión. Actúan en corto plazo, preguntan ¿Cómo? Y ¿cuándo? Mantienen una posición de conformidad, hacen las cosas bien, viven de urgencias y piensan de manera lineal.

Los líderes innovan, desarrolla, dan confianza y evitan los controles, inspiran en las gentes el compromiso a la misión, actúan pensando a largo plazo, preguntan ¿Qué? Y ¿por qué? Retan el conformismo, hacen lo que se debe hacer en el momento que se requiere, anticipan y piensan de manera global.

2.4 Los valores y la educación.

“Los valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas” (Grados, Fernando, 2009, pág.6) se entiende que los valores se demuestran a través de las actitudes en las diferentes facetas de nuestra vida.

Victoria Cardona y Romen abordan sobre los valores educativos señalando que se han experimentado cambios espectaculares del significado de los valores en el mundo actual, debido a las ideologías que influyen en nuestra sociedad, propugna un individualismo y un materialismo que producen con mucha frecuencia, una influencia negativa en nuestros estudiantes. Hoy más que nunca, con ánimo y de forma positiva, debemos insistir en la necesidad de formar en valores auténticos a los niños y a los jóvenes.

Somos conocedores de la realidad actual, si bien tenemos la esperanza de que la familia sea portadora de valores que perdura en la conciencia de las personas. Por esto el tema de los valores educativo tiene hoy en día una prioridad en el espacio familiar. Se trata de que los niños y jóvenes integren en su existencia los modelos asumidos por la convivencia y adquieran una visión de trascendencia por un futuro más humanizado.

Los valores se transmiten a través de la familia, de la escuela y otros ambientes en que nuestros niños y jóvenes se relacionan especialmente con los amigos. Valores

como la responsabilidad, la sinceridad, la discreción, el respeto, la tolerancia, etc.... de hecho todos los valores están entrelazados; no sería coherente decir: “ahora vivo la sinceridad, después diré una mentira”. La persona que vive la sinceridad, se esforzará por decir siempre la verdad y seguramente lo hará con discreción, prudencia y caridad. Las personas no son como un mueble de cajones que se abren y después, una vez cerrados no se vuelven abrir, sino que los valores conforman toda la vida como una unidad.

Como educadora los valores son la parte esencial en la formación del ser humano, no podemos educar sin valores porque toda educación se dirige hacia ciertos fines que aprecia como valioso para el individuo en la sociedad. Defino al valor como término polivalente, de muchos significados, así como educación en valores puede tener muchos significados “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”. . (López de Llergo, 2000, pag.34)

En forma general entendemos por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así valor se identifica con lo bueno. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido de humor; son bienes, algo deseados. A partir de esto tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas a nosotros como objetos de nuestros deseos.

En el orden psicológico, los valores son propiedades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas, como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. Así decimos que alguien es generoso, bondadoso, justo o valiente. En este sentido podríamos decir que los valores vienen a constituirse los fines de la educación que pensamos formar en los educandos.

En este sentido se puede decir que los valores constituyen los fines de la educación que se forman en los educandos. En el orden sociológico los valores significan las preferencias colectivas compartidas por un grupo, sentimientos, modo de reaccionar o conductas determinadas.

Entre el orden psicológico y sociológico se ubica el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano, como el uso responsable

de la libertad, los valores morales vienen a significar normas de conducta que sentimos, debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia, no por coacción externa.

Entonces podríamos definir a la educación en valores como el esfuerzo sistemático para ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideran deseables en los diversos ámbitos del desarrollo humano.

Un valor es una cualidad, algo valioso, que siempre perfecciona a la persona que lo posee, de valores materiales o técnicos no hablaremos, lo haremos de lo que ayuden a la educación personal. Lo que deseamos los padres es que hijos e hijas aprendan el primer valor: saber amar. En nuestros días, con los contravalores y de la manera que se enlazan la violencia, la pornografía, el buscar el placer, podría confundirse amar con ambicionar la propia comodidad, el egoísmo, el capricho. La felicidad, que proporciona hacer el bien, podría ser mal interpretada y buscarla en el dinero, el dominio o la satisfacción inmediata, cuando esta tiene que ser consecuencia de la bondad de la persona generosa.

Procuremos profundizar y hacer reflexionar a padres y madres sobre la importancia de enseñar a vivir la comprensión, aprendiendo a perdonar y olvidar agravios, para conseguir una convivencia vivida con gozo y serenidad. Se puede asegurar que la jerarquía de valores la tenemos que encontrar en esta frase, que oí hace muchos años: “En primer lugar buscar a Dios, en segundo lugar servir a los demás y por último, pensar poco en uno mismo”.

Es necesario para que se constituya en una propuesta educativa, que los valores se identifiquen. A lo largo de la historia se ha considerado desde el punto de vista religioso que han elaborado intelectualmente se propuesta de fe, han precisado un ideal religioso, un perfil de un ser humano deseable, para ello han construido sus propios sistemas de valores, virtudes, principios y normas de comportamiento congruente con la fe religiosa, se han tematizados de acuerdo a las preocupaciones de la época, tratando de mantener vigente su esencia.

Otra manera de tematizar los valores son de acuerdo a las preferencias culturales que de alguna manera están consensuadas. En realidad no existe evidencia cómo mismo se forman los valores, pero lo que sí podemos señalar son ciertas hipótesis.

El psicoanalítico Freud pretende explicar esta formación por las dinámicas del inconsciente y la construcción de la moral por la identificación con arquetipos, la constitución del súper yo, la sublimación de los impulsos y los mecanismos de censuras; los valores serían el resultado de una construcción inconsciente, de una historia secreta, escondida en la profundidad de la persona. El enfoque sicodinámico indaga las fuerzas integradoras de la personalidad, particularmente el deseo, las motivaciones y el sentimiento; se afirma que estas fuerzas, junto con el impulso de auto conservación, el de la autoestima y del propio valer, confluyen en la dinámica de la autorrealización y forman nuestros valores. El enfoque conductista subraya los condicionamientos y determinantes de los comportamientos; explica las decisiones por mecanismos de estímulos-reacción. El enfoque sociológico en cambio profundiza en los procesos colectivos que fijan las preferencias y las normas de conducta social, las maneras como estas normas sociales condicionan los valores de los individuos. Finalmente el enfoque cognitivo-evolutivo subraya el aspecto intelectual en la formación de los valores, como vemos existe una complejidad de los procesos que intervienen en la educación valoral.

Tenemos también el enfoque iniciado por Piaget y continuado por Lawrence Kohlberg y varios de sus discípulos, esta teoría sostiene que el desarrollo moral se da a través de estadios sucesivos de razonamiento que van de la heteronomía del niño a la autonomía de la persona madura. Kohlberg esquematizó esos estadios siguiendo a Piaget, coordinándolos con los de la Psicología Genética, haciendo ver que había una correspondencia entre la manera como el niño va desarrollando sus estructuras cognitivas y los pasos por los que van formando su juicio moral y avanzando hacia su autonomía. Así distinguen varios niveles y dentro de cada nivel, varios estadios de juicio moral. Lo esencial que pone énfasis en el elemento cognitivo, el juicio para desarrollar la moralidad: por esto coloca en el corazón de la moral los principios de justicia y los conceptos de equidad y de reciprocidad.

Es sin duda por este énfasis cognitivo por lo que la teoría del juicio moral ha sido privilegiada en los esfuerzos de formación valoral que se entrelazan en el currículo con el desarrollo del conocimiento. Esta teoría ha estimulado muchos experimentos; se ha ido institucionalizando pedagógicamente de cuatro maneras: Una mediante la discusión de los llamados dilema morales; discusión de situaciones de conflicto moral que sirve a los alumnos para esclarecer sus propios valores : se propone a los

alumnos un dilema de su vida escolar o extraescolar y ellos discuten cuales son los valores que están en juego y como les parece que se debe resolverse ese dilema; así cada alumno va esclareciendo cuales son sus valores reales, los que están normando su comportamiento.

Otra manera es interviniendo en las asignaturas del currículum para hacer aplicaciones de significado moral. En literatura, en Historia, en Geografía se identifican los momentos curriculares mas adecuados para introducir discusiones y experiencias significativas; de esta manera se integra el desarrollo del juicio moral al currículum establecido. Una tercera, manera es organizar cursos especiales que estimulen sobre todo en los maestros, la sensibilidad a los aspectos morales y los familiaricen con la formación del juicio moral. Una cuarta manera ha sido el establecimiento de escuelas ejemplares, donde se vivan determinados valores, donde la organización escolar lo promueva y los encarne.

Se enfatiza actualmente que debe existir congruencia entre la labor de la institución educativa y la de la familia; de lo contrario una descalificará a la otra y se crearán conflicto en el educando. Se enfatiza también que conviene privilegiar una visión holística que relacione unos valores con otro y haga ver su congruencia. Por esto se prefiere la formación en valores no está confinada a un área en particular, sino abarcar toda la educación como un eje transversal; más aún debiera procurarse en la escuela un clima o ambiente propicio a la experiencia de los valores que se consideren importantes.

También se destaca en la práctica pedagógica contemporánea de nuestro país dos cosas importantes: las relaciones personales que se viven en la escuela, que están condicionadas por la organización de la institución ; y el maestro como el factor más relevante, en cuanto encarna los valores y los realiza de una manera ejemplar ante sus alumnos.

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, institucionales, derechos civiles .etc. que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor, es entonces una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el sim-

ple hecho de existir. Un mismo objeto puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica como lo bueno, con lo perfecto o lo valioso. El mal es entonces la carencia o ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Los valores vale por si mismo, se les conozca a no. Van más allá de las personas, es decir trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

José Martín señala que el fin de la educación no es hacer al hombre rudo por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para la vida servible y útil en él. Es necesario que los directivos de la institución educativa conduzcan con plena aplicación de los valores.

Los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores? ¿Qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo? ¿Es tarea de la Universidad formar valores?, ¿Cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales? Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional.

Muchas de esas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro; y epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores, otros que han aparecidos nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también

hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariedad de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿Por qué no podrá hacerse ante acelerado desarrollo científico-técnico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que esta se despliega.

El estudio sobre el comportamiento humano ha sido interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan sus campos de acción. Así los debates pueden ser desde los distintos puntos de vista.

No obstante el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia la tendencia más progresistas y des enajenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Entender el valor como la significación socialmente positiva (Fabelo, 1989) es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que este exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores, entendido el término como educar subrayando los valores, intencionadillos dentro de las acciones formativas.

Los valores no es el resultado de una comprensión y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto, es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto solo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultados de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498) que dura toda la vida,, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no aísla de la relación de lo material y lo espiritual y entre lo social y lo individual.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no solo pensar en el contenido como conocimiento y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc. Es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se expresa la relación ciencia, tecnología, sociedad y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de este (la habilidad y la capacidad). Visto así el

proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de este, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza –aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar: está ¿en que valores se quiere indicar en el proceso, para que y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículo oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e internacionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc., lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no solo en criterios disciplinares, derivadas del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa. (Pozo, 1998: 46)

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D´Ángelo, 1996:3).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante, los conocimientos, las motivaciones y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la auto-dirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D´ Ángelo, 1996:4)

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores en su carácter intencional, consciente y de voluntad, no solo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio.

De ahí la importancia y la necesidad de conocer no solo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar. Entre ellas tenemos:

Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.

Desarrolla la capacidad y la personalidad hacia la integridad y el perfeccionamiento humano.

Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurado de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D Ángelo, 1996:4)

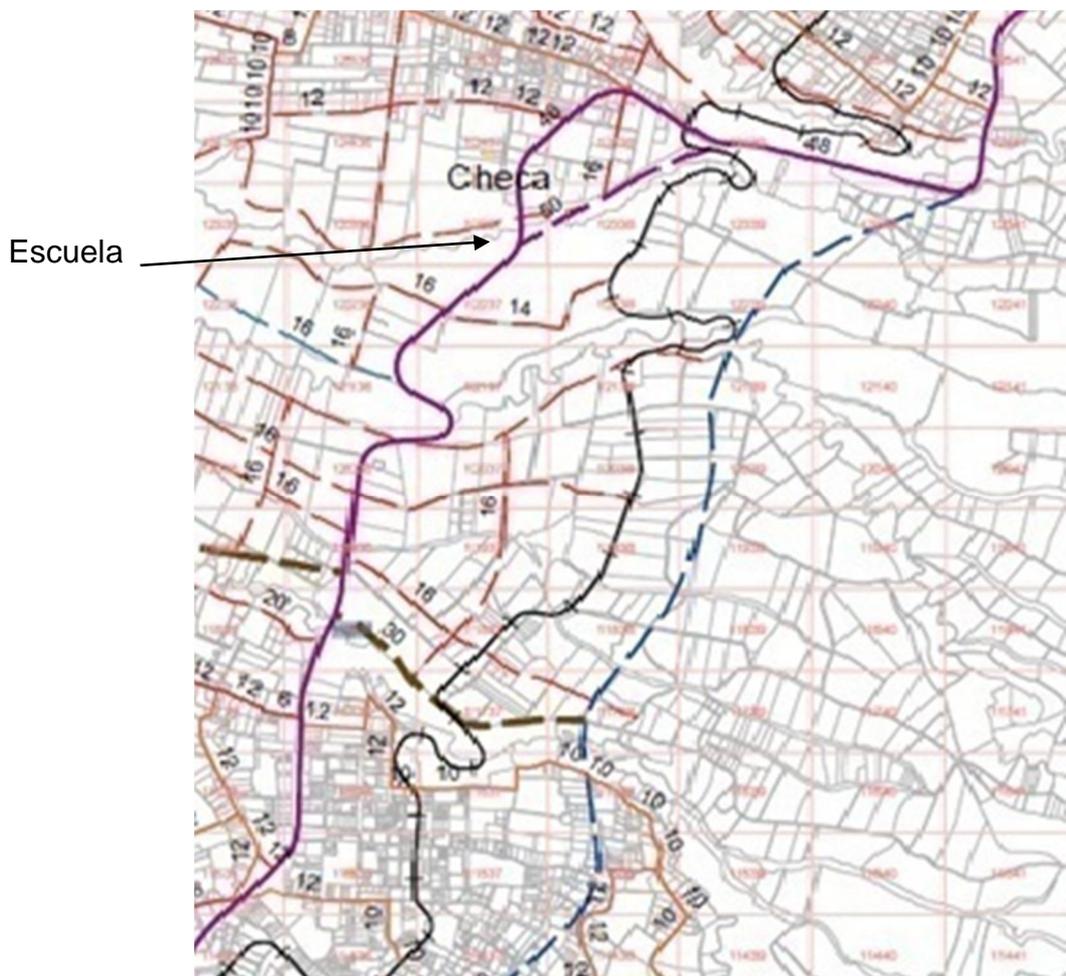
Para nosotros los maestros,(as) “los valores son un tema insoslayable, pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o no es en valores, pues los valores son el contenido de la educación” (Chavarría, Marcela, 2007, pág,67)

La educación en valores desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y la transformación participativa hacia la sociedad. Además desarrolla la espiritualidad y personalidad hacia la integridad y el perfeccionamiento humano que transforma a través de las normas morales los sistemas educativos, entre ellos: la política, el derecho y la ideología.

3. METODOLOGÍA

la Escuela “Santa Catalina Labouré” provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Checa, fue fundada en el año 1952, y desde ese entonces ha laborado bajo el patronato de la “Asociación de Señoras de la caridad” quien ha solventado los gastos en pago a maestros, pago de luz, agua, bares, teléfono, adecuación de aulas, pinturas de pupitres y pizarrones.

Figura Nª1



Esta institución educativa se encuentra ubicada en un sector del barrio de Lalagachi central, localizada en un hacienda donde goza de un ambiente tranquilo sin contaminación, aquí se respira aire puro porque estamos rodeada de arboles con un bello espacio físico amplio donde los estudiantes disfrutan en los momentos de recreo. Las señoras de la caridad han confiado en la Compañía de las Hijas de la

Caridad para que dirijan la institución tanto en el nivel primario como en el secundario, es así como las hermanas laboran día a día por el bienestar de las niñas, cultivando la mente, el espíritu y buscando su desarrollo integral.

Por su ubicación al margen de una vía, se ha pedido al retén policial seguridad para los estudiantes que no tienen recorrido con el fin de evitar accidentes de tránsito.

La escuela a inicio de la fundación fue completamente gratuita por su ubicación rural se dio preferencia a niñas de escasos recursos económicos, hoy en la actualidad los padres de familia colaboran con una pensión de USD25, para solventar los gastos de la institución ya que las entidades públicas no ayudan para el mantenimiento.

3.1 Participantes

La escuela arriba mencionada cuenta con un prestigioso personal docente, administrativo y de servicio con un total de 29 colaboradores, además existe en la actualidad 385 estudiantes y 300 padres de familia. La población educativa a quien se aplicó los instrumentos de estudio colaboró en el proceso investigativo, es aquí donde pude conocer su forma de pensar y de sentir sobre el tema en estudio.

Una vez elaborado el Acta de compromiso acudí a la hermana directora a quien le presente el oficio, quien se puso a la disposición para que se de paso al desarrollo del trabajo.

Con esta información procedí a aplicar las encuestas y la entrevista a los directivos como lo estipula la Universidad Técnica Particular de Loja.

La investigación de campo se realizó a través de una observación participativa, la entrevista aplique a la directora y consejo directivo del establecimiento, de igual forma fueron aplicadas a 20 maestros, 20 estudiantes del séptimo año de educación básica y 25 padres y madres de familia de la institución.

Al concluir con mi trabajo de campo me permití, reiterarles el carácter confidencial y el anonimato de todo lo observado para que se sientan convencidos de que la información obtenida se usará con fines exclusivos del estudio.

Para realizar la triangulación de datos que nos permita un mayor rigor científico se efectuaron entrevistas de profundidad a informantes claves. La directora me dio un

panorama general de la gestión y liderazgo integrando los valores puesta en marcha y la operatividad que ha tenido el modelo así como me dio las facilidades al acceso de documentos importantes para la investigación conectarme con docentes y alumnos; por lo que respecta a los estudiantes, el presidente del Gobierno estudiantil es el representante ante la institución de este grupo, a pesar de que es un niño sin embargo sus aportaciones son valiosas ya que él conoce las necesidades del alumnado y los acuerdos que se establecen en el consejo directivo, finalmente se seleccionaron a 20 estudiantes de los dos paralelos de la escuela , que son integrantes del gobierno estudiantil , de uno de los paralelos del séptimo año de educación básica.

Tabla 1. Rango de edad y género del personal Directivo y Docente del Centro educativo “Santa Catalina Labouré”

sexo Edad	Hombre		Mujer	
	F	%	F	%
25 -30 años	2	20	1	10
31 – 35 años	4	40	4	40
36 -40 años	1	10	2	20
41 -45 años	2	20	0	0
46 - 50 años	1	10	0	0
51 – 55 años	0	0	2	20
56 -60 años	0	0	1	10
Total	10	100	10	100

Fuente: Docentes de la Institución

Elaboración: Sor Teresa Coronel

EDAD DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS.

ESTADISTICA	VALOR (EN AÑOS DE VIDA)
Mínimo	28 años
Máximo	58 años
Media	43 años

Los docentes de la escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré encuestados oscilan en edades desde los 28 años hasta los 58 años.

Fuente: Personal docente de la Institución

Elaboración: Sor Teresa Coronel.

TABLA 2

GENERO DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS.

GEGENERO	NUMERO DE ENCUESTADOS	%
Masculino	10	50
Femenino	10	50
Total	20	100

El 50% de los docentes fueron del género masculino y el 50% del género femenino.

Fuente: docentes de la Institución

Elaboración: Sor Teresa Coronel

TABLA 3

TITULO ACADÉMICO DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS.

NIVEL DE PREPARACIÓN	NUMERO DE ENCUESTADOS	%
Tercer nivel	10	50
Segundo nivel	10	50

Total	20	100
-------	----	-----

En la escuela Fiscomisional Santa Catalina Labouré el 50% de los docentes tiene títulos académicos de segundo nivel el 50% y el otro 50% tienen título de tercer nivel.

Fuente: Personal Docente de la Institución

Elaboración: sor Teresa Coronel

Tabla 4.

RANGO DE EDAD Y GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES DEL SÉPTIMO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL CENTRO EDUCATIVO "SANTA CATALINA LABOURÉ"

sexo Edad	Hombre		Mujer	
	F	%	F	%
10 -11	6	60	7	70
14 - 15	4	40	3	30
Total	9	100	10	100

La población educativa de género masculino el 60% de los estudiantes se encuentran comprendidos en el rango de edad de 10 a 11 años; mientras que el 40% se encuentran en edades de 14 a 15 años.

Resaltamos que la población estudiantil femenina. Se encuentra en un 70% en el rango de edad de 10 a 11 años y la diferencia al 30% se ubica en el rango de 14 a 15 años.

Fuente: estudiantes de séptimo y decimo año de Educación Básica

Elaboración: Sor Teresa Coronel

TABLA 5

7 MO Y DECIMO AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS

GENERO	NUMERO DE ENCUESTADOS	%
7mo año varones	10	50
10mo año mujeres	10	50
Total	20	100

Los estudiantes de la escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré fueron encuestados el 50% del género masculino y el otro 50% son del género femenino.

Fuente: Estudiantes de séptimo y decimo año de Educación Básica.

Elaboración: Sor Teresa Coronel.

TABLA 5

Años de Educación Básica

GENERO	NUMERO DE ENCUESTADOS	%
7mo año Masculino	10	50
10mo año Femenino	10	50
Total	20	100

El 50% de los estudiantes encuestados de la escuela Santa Catalina Labouré corresponde al 7mo año de educación básica y el otro 50% son de 10mo año

La muestra seleccionada para el proceso de investigación se lo hizo en forma indistinta tanto de los niños de 7mo como a las señoritas de 10mo año.

3.2 Materiales de instrumentos de investigación.

Para desarrollar el proceso de la recolección de datos se ha utilizado tres clases de Instrumentos; encuesta, entrevista y observación de los instrumentos curriculares de la institución.

En cuanto a la encuesta se ha trabajado con un instrumento estandarizado, el mismo que ha sido elaborado por la universidad Técnica Particular de Loja, dirigida a

Directivos, Docentes y Estudiantes; la encuesta para los Padres de Familia ha sido elaborada por el alumno.

La encuesta para los directivos esta constituida de las siguientes partes: Un ligero saludo, la declaración del objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de este instrumento, la información general del establecimiento educativo y el cuestionario propiamente dicho con catorce reactivos, el primero destinado a saber el tipo de establecimiento en su relación con el Estado, los ítems 2,3,4, indagan sobre la organización del trabajo; los ítems 5 y 6 abordan el tema de clima laboral y resolución de conflictos; los ítems 7,8 y 9 averiguan sobre la función de liderazgo de la autoridad hacia su equipo de trabajo; los ítems 10, 11 y 12, 13 y 14 sondean sobre los órganos existentes en la institución y el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto al tipo de reactivos, de la 1 a la 6 son de selección múltiple, de las 7 a la 11 selección aplicando la escala SIEMPRE, A VECES, NUNCA; de la 12 a la 14, se requiere una respuesta de SI o NO.

La encuesta a los docentes, lleva en la primera parte las instrucciones generales, a continuación los datos de identificación, ubicación y tipo de establecimiento, generales del encuestado en relación al sexo y la edad.

El cuestionario propiamente dicho presenta 16 reactivos y utiliza una escala de Likert, SIEMPRE, A VECE, NUNCA para su respuesta; el contenido busca recabar información sobre liderazgo institucional, de autoridades y docentes; el clima laboral reinante en la institución desde la perspectiva del profesor.

El cuestionario de los estudiantes esta estructurado en forma similar al de los profesores tanto en la primera parte de instrucciones generales, así como también en los datos de identificación del establecimiento y del encuestado.

En relación al contenido del cuestionario a los estudiantes, esta conformado por 14 reactivos a ser contestados con la escala SIEMPRE, A VECES, NUNCA. Los ítems 1,2 y 3 están destinados a recabar información sobre el liderazgo directivo y docente, desde la óptica estudiantil; los ítems 4, 5,6, 7, 8, 9 10,11 y12; buscan información sobre el trabajo docente en el aula, métodos, técnicas e ideas innovadoras y la relación afectiva del profesor hacia ellos. El ítem 13 averigua sobre como ven los estudiantes el compromiso de sus maestros hacia la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; y concluye el 14 indagando sobre la ética y valores enseñados con el ejemplo.

La encuesta para los padres de familia esta estructurada en su parte de instrucciones y datos de identificación, exactamente igual que la de los docentes y estudiantes. En la parte del contenido, el cuestionario consta de 14 declaraciones, mismas que van en pos de recabar información sobre el liderazgo de las autoridades desde su punto de vista, en el reactivo 1 y 2; los ítems 3,4, 5, 6, 7y 8 indagan sobre como ven el desempeño docente en las aulas los padres de familia; los ítems 9,10, 11 y 12 recogen la apreciación de los padres de familia sobre la actitud, relación afectiva y guía del maestro hacia sus hijos; el ítem 13 averigua sobre la apreciación que tienen los padres de familia sobre el compromiso de la comunidad educativa, con la gestión y liderazgo de las autoridades; y por último el ítem 14 recoge información sobre el sentir de los padres de familia en relación a la práctica de valores.

Entrevista a directivos

Se realizó la entrevista a las autoridades del plantel: Hermana Directora María Emilia Quishpe y al Consejo Directivo.

Previo a la entrevista solicite la cita y el permiso respectivo para la realización de esta actividad. Durante la entrevista indagué otros datos que me han servido para contextualizar de mejor manera a la institución como son el año de creación con algo de historia, el número actual de alumnos y docentes, las especialidades.

La entrevista es estructurada, y las cuestiones ha investigar han sido planteadas por la UTPL.

El objetivo de esta entrevista esta estrictamente ligado con el objetivo general de la investigación, conseguir de las autoridades la información necesaria para fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de la innovación para la Gestión de la Organización sustentada en Gestión liderazgo y valores.

El contenido de la entrevista esta directamente encaminada a conocer sobre liderazgo, como conceptualizan los temas afines a esta función y que tipo de liderazgo ejerce la autoridad tanto en las relaciones interpersonales, como con la Comunidad Educativa; además como soluciona conflictos. Otro contenido que se aborda en la entrevista es el tema de Valores, concepto, clases de valores practicados en la institución y forma de fomentarlos.

Para tener acercamiento a los instrumentos curriculares, hice una solicitud para que me los facilitaran, recibiendo una contestación positiva. Me ayudó la hermana Directora con el Código de Ética o de convivencia , el Plan Estratégico Institucional, el

plan operativo anual (POA), el Reglamento interno; el proyecto educativo institucional (PEI).

La institución no dispone de un Manual de Organización, sobre tareas de liderazgo, comisiones y más organismos estaban orientados por la LOE, Ley Orgánica de Educación, ya que ella representa la normativa legal.

3.3 Método y procedimiento

La investigación que se llevó a cabo es el método descriptivo por cuanto se recogió la información de todos los elementos humanos de la institución educativa, directora, docentes, estudiantes y padres de familia.

La investigación que se realizó también es cuantitativa, en la que se aplicó, ordenó y tabuló los resultados de las encuestas y entrevistas, también se registró los instrumentos en relación a la gestión y liderazgo unido a la práctica de valores en la escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré y tratando de construir un perfil que refleje fielmente la gestión y el liderazgo de la directora y de los docentes.

Se empleó también la investigación de procedimiento cualitativo para realizar la observación de los materiales de planeamiento educativo para lo cual se acudió a la entrevista con la directora en la que se obtuvo un encuentro entre la investigadora en este caso mi persona y el sujeto informante que era la directora y los miembros del consejo directivo, ellos expresaron verbalmente sus fundamentos de dominio y criterio sobre comunicación e información sobre la gestión liderazgo de la organización sustentada en valores.

Se observó la actividad diaria de la directora, docentes, y estudiantes en sus distintas áreas de trabajo que no se redujo a un simple cumplimiento de tareas sino, ante su actitud y amplitud frente a sus obligaciones diarias, de esta manera se pudo inferir e interpretar el nivel de gestión y liderazgo que tienen los colaboradores de la escuela santa Catalina Labouré del barrio de Lalagachi parroquia Checa donde se encuentra ubicada esta institución educativa.

4. RESULTADO

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. Entre los más importantes tenemos la ley orgánica de educación, el plan operativo anual, el plan estratégico, proyecto curricular institucional, código de convivencia, plan de adquisiciones y los micros proyectos sobre evaluación, autoevaluación y la heteroevaluación.

4.1.1.1 Manual de organización.

El manual de organización, o manual de funciones es un instrumento metodológico de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal docente, directivo, administrativo y de servicio que conforman la institución educativa determinando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación correspondencia funcionalidad entre puestos y estructura organizativa.

El manual de funciones describe las actividades específicas de los funcionarios, las mismas que son complementarias a las determinadas en el Reglamento General de la Ley de Educación.

Permite a las instituciones incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización en general y educativa en particular.

La Escuela fiscomisional “Santa Catalina Labouré” no dispone de una Manual de organización sobre tareas de liderazgo, comisiones y más organismo se suele decir que estaban orientadas por la (LOE), Ley orgánica de Educación ya que ella representa la normativa legal.

4.1.1.2 Código de ética.-

Permite a las instituciones incorporar e implementar a través de declaraciones de principio de valores, fundamentos morales, y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización.

El código de ética en una institución, debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y practica de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y como los colaboradores se desempeñan en la misma. El código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una institución en sus acciones diarias.

En la escuela “Santa Catalina Labouré” disponemos del código de convivencia en forma escrita, en la cual al socializarlo nos damos cuenta que reviste de una cultura organizacional basada en ciertos valores, costumbres que se han ido practicando por mucho tiempo empezando desde la cabeza de la institución, hasta el último empleado, cada uno somos responsables de este valioso documento.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

Es un documento en el que los responsables de una institución reflejan cual será la estrategia a seguir, en el corto y mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

En nuestra institución el Plan estratégico está dentro del Proyecto Educativo Institucional y allí está desarrollado el diagnostico del FODA, la jerarquización etc.

Este documento ha sido elaborado por la directora, el consejo técnico y personal docente, con el fin de buscar el mejoramiento, luego del diagnóstico y del análisis FODA se ha delimitado los problemas señalando las causas y los efectos, como también se ha tomado en cuenta el objetivo a cumplir señalando los medios y fines, se reimplantó la misión y visión que tiene la misión educativa en la que se han formulado las estrategias a alcanzar y conseguir las metas, además se han señalado las propuestas de solución de las debilidades, se recalca las actividades que se van a realizar con los responsables respectivo y el tiempo que se va a llevar a cabo estas actividades estratégicas de solución a los problemas de la institución.

Entre las propuestas de solución de las debilidades institucionales se destaca las siguientes: Reducir el índice de deserción estudiantil por pago de pensión ya que en este sector existen familias numerosas que no pueden pagar y las retira a sus hijos, de lo cual se ha conseguido disminuir este problema mediante la entrevista con los padres de familia y la colectora, consiguiendo becas para ayudar a los estudiantes de bajos recursos económicos.

Mejorar las relaciones de compañerismo y amistad entre profesores, estudiantes y padres de familia, mediante la planificación de actividades en donde se logre la integración de todos los miembros de la comunidad educativa, aunque un 40 % se ha logrado de esta planificación.

Se aplica el modelo pedagógico activo de la teoría de aprendizaje constructivista mediante la elaboración del proyecto dentro de la educación básica con la comisión pedagógica que es la encargada de llevar a delante esta iniciativa.

Conseguir una correcta aplicación de las fases e instrumentos para una evaluación integral, se han planteado actividades de capacitación al personal docente en el manejo de instrumentos y fases de evaluación.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual (P. O.A)

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramadas en su matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación.

A diferencia del proyecto educativo institucional, el plan operativo anual centra su atención en lo táctico, el corto, plazo, en la adecuación de la coyuntura a los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios. El plan Operativo anual viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

En la Escuela “Santa Catalina Labouré elabora el POA para presentar a la dirección Provincial de Educación de Pichincha, en este documento se aborda los siguiente aspectos: Técnico Pedagógico y Administrativa, económico, social cultural y deporti-

vo, bienestar estudiantil, material y aspectos en beneficio de la comunidad. Cada uno de estos aspectos se ubica el problema, las metas, las actividades, los recursos, fechas de ejecución y la evaluación correspondiente, ya que en el cronograma de actividades se ubican las fechas en diferentes momentos para dar paso a la ejecución de la misma.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Es un proceso permanentemente 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, que permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, 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.

En nuestra institución educativa se proyecta a sembrar esperanza, la misma que está interesada en impartir valores de justicia, paz, solidaridad donde se conozca su entorno, identidad y tomen conciencia de ella para enfrentar la realidad que tiene que vivir.

4.1.1.6 El Reglamento Interno y otras regulaciones.

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de todos los que integramos la institución. Nosotros como institución fiscomisional debemos responder a propósitos institucional asegurando la interrelación de todos los componentes.

Nuestro objetivo principal es brindar una educación de calidad basado en valores morales, éticos, y espirituales.

Cada uno de los maestros dirigimos nuestras actividades con liderazgo sabiendo que debemos mantener el prestigio que le ha caracterizado a la institución, siguiendo siempre las huellas de Jesús Nuestro Maestro que fue el líder de los líderes con su reino de justicia, de y de amor y de nuestros fundadores conociendo que Vicente de Paúl fue un gran líder dela época.

Dentro del reglamento interno se observa sus principios, fines y su organización y como se decía anteriormente cada uno tiene sus funciones específicas.

Valores Institucionales.- Su propósito es actuar con integridad, de manera personal o en equipo y con respeto en el desarrollo de sus actividades cotidianas, para buscar las metas y el éxito de la Institución, contribuyendo simultáneamente al bienestar de la sociedad, esto conlleva a observar valores institucionales como la excelencia, integridad, creatividad, responsabilidad, lealtad, respeto, solidaridad y legalidad.

En esta institución observo que el personal administrativo, docente y de servicio actúan con integridad buscan conseguir las metas personales pero también aspiran el éxito institucional. Es conocido que los logros institucionales viven cuando sus empleados hacen más allá de sus obligaciones, buscando siempre el bienestar de la sociedad, y procuran engrandecer a la institución.

4.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

4.1.2.1 Misión.- Las instituciones educativas regentadas por las Hijas de la Caridad, inspiradas en los valores del evangelio y el carisma de los fundadores San Vicente de Paúl y Santa Luisa de Marillac; imparten a los niños, niñas y adolescentes del sector, una educación significativa de calidad a nivel moral, espiritual y científico, (a través del desarrollo integral en los campos: afectivo, psicomotriz y cognitivo), de acuerdo a las exigencias actuales e intereses de los estudiantes. Quienes se convertirían en los protagonistas de sus propios conocimientos, mediante el desarrollo de capacidades individuales de autoestima y el amor al trabajo con el apoyo de herramientas que ayuden a la resolución de problemas en la vida diaria.

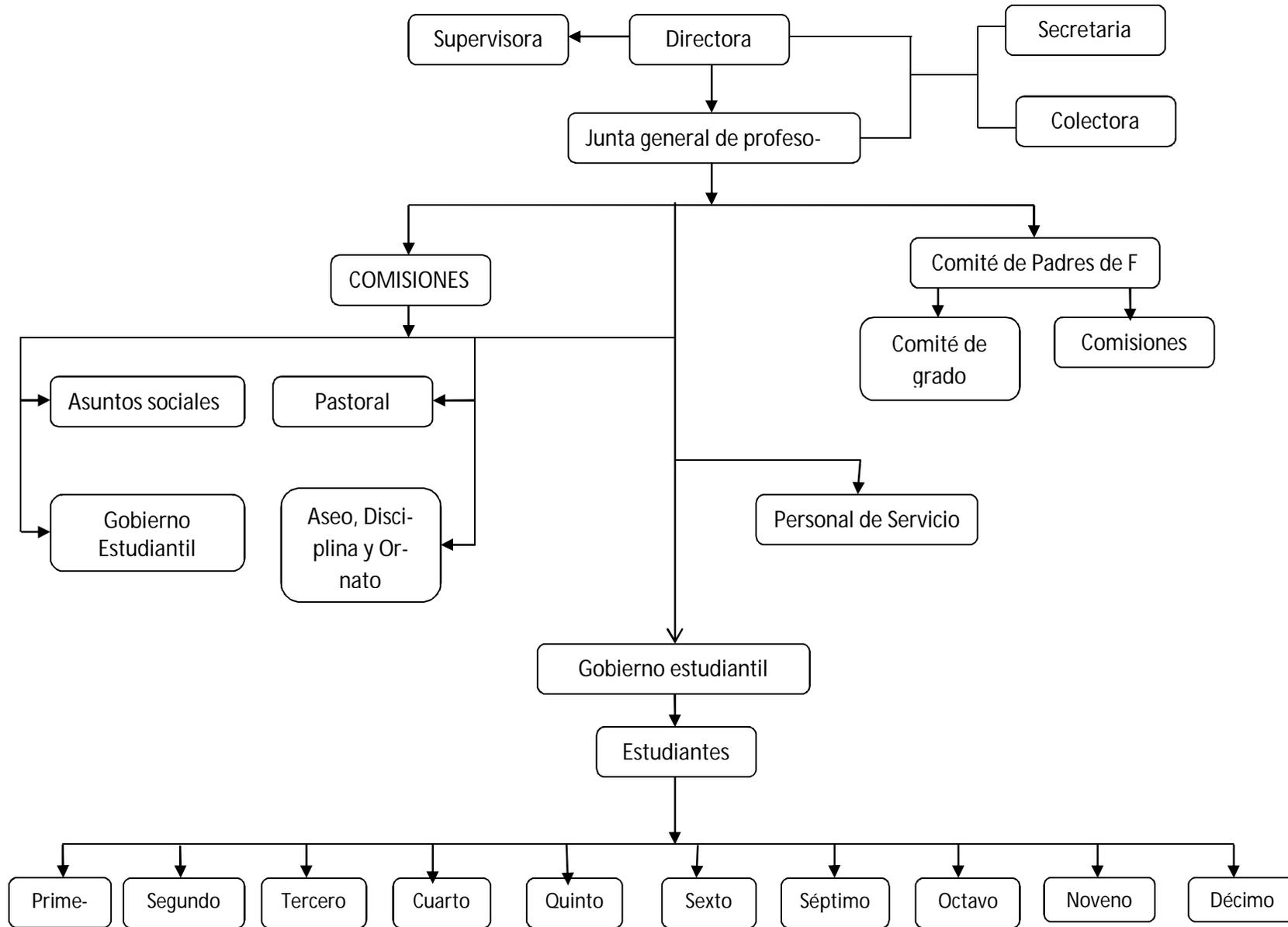
Visión - . La institución educativa Santa Catalina Labouré se compromete al igual que San Vicente de Paúl descubrir y servir a Cristo en los Pobres a través de nuestro accionar educativo, donde luego de cinco años ofreceremos a los /as estudiantes una educación significativa con principios científicos, morales y espirituales, conceptualización, pragmática y humanística que favorece a su formación integral, contando con una estructura física adecuada, espacios de recreación, buena organización, personal directivo eficiente y eficaz, personal docente capacitado, motivado, com-

prometido con la filosofía cristiana y el carisma vicenciano con el fin de desarrollar una educación en la vida y para la vida.

4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama que se presenta es el vigente en la institución educativa sujeto de estudio.

Conviene señalar que la estructura organizacional funciona adecuadamente y contribuye a alcanzar la Misión y Visión institucional, sin embargo es importante aplicar revisiones continuas de los procesos laborales y actividades que vienen cumpliendo en cada departamento. (Figura N 2)



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

Nuestra institución no está organizada por áreas ni departamentos plasmaré aquí las atribuciones y deberes que tiene el Consejo directivo extraído del reglamento interno. En la que textualmente las escribiré:

El Consejo Directivo tiene obligación de cumplir con lo estipulado por el Reglamento General de la Ley de Educación y:

- a. Ofrecer asesoramiento técnico-pedagógico al/a Director/a y al personal docente para mejorar, aplicar una educación eficiente y de calidad.
- b. Colaborar en la solución de problemas de carácter técnico-administrativo que se presentare.
- c. Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas.
- d. Elaborar, revisar el PEI en el período de matriculas y dar a conocer a la Junta General de Profesores.
- e. Propiciar la investigación y experimentación pedagógica, así como la innovación y adaptación curricular.
- f. Revisar el PCI y el Plan de acción de las comisiones.
- g. El Consejo técnico y/o Directivo sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando el caso lo amerite o convoque la Directora.
- h. Revisar, corregir y aprobar los proyectos y los instrumentos de evaluación.
- i. Elaborar el horario del plantel de acuerdo a las propuestas presentados por los docentes.

Cada uno de estos ítems que están plasmados en este reglamento, puedo decir que algunas de ellas se cumplen otras ni las conocemos pero ahora que las he estudiado sugeriré a la directora en conjunto con el consejo técnico revisarlas y evaluar para dar un mejor cumplimiento a nuestras obligaciones.

4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores. En toda institución educativa tras un objetivo común, se da una red de interrelaciones entre los diferentes actores. Existe una relación de afectación recíproca entre actores y tareas, por lo que tanto el bienestar como el malestar en el ámbito del trabajo, incide en los resultados.

Es por esto, que tenemos, que detenernos pensar sobre lo que es y no es la convivencia, como se construye y su relación con la generación de un clima propicio a la adquisición de cualquier aprendizaje significativo. Es imposible construir la convivencia sin referirse a los valores, a los cimientos de todo sistema de relaciones efectivas.

Valores universales, sobre los que hay consenso común pero que exigen por ser tan usados con diversos fines, no convertirse en palabras vacías. Redefinir los valores conduce a un planteamiento, a una visión de deberes y derechos, de todas y de cada uno.

El sistema de convivencia en la institución educativa se ha construido con un detallado registro de normas para observar en forma general a los estudiantes, profesores, autoridades, personal administrativo y de servicio. Se ha construido la convivencia en base al deseo de comunicarse, dando lugar a la participación y así crear espacio para la comunicación y ámbitos concretos en los que cada uno de los actores educativos son escuchados, pero no necesariamente se ha conseguido esas observaciones para incluirlos en la planificación de la institución.

El aprendizaje de los principios básicos de las convivencias inicia en la familia, en la vida escolar de las personas, es deber de cada institución diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica.

Este es el clima institucional que los estudiantes perciben de sus educadores un cuerpo docente de aceptables relaciones humanas, de relativo respeto mutuo, en actividades deportivas y sociales, los estudiantes ven los profesores ese ejemplo de unidad de igual los padres de familia y personas que visitan nuestra institución.

Aunque estamos muy apartados de la ciudad aquí en esta institución se respira un ambiente de paz, armonía y de trabajo.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores.- En este ámbito se realiza un proceso colectivo de análisis, reflexión, discusión y recolección de información sobre las actividades escolares que forman parte de la gestión pedagógica de la institución, desde las grandes opciones educativo-metodológicas de la institución educativa, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio, hasta el desarrollo de las prácticas pe-

pedagógicas, las actividades de los estudiantes y sus procesos de aprendizaje, incluyendo las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes.

La institución viene aplicando hace varios años el modelo pedagógico Activo con una teoría de aprendizaje constructivista, para lo cual se utiliza materiales impresos, textos con talleres como ayuda en el aula, las autoridades se han empeñado en solicitar a los docentes que lo hagan de la manera. Los docentes demuestran conocimientos sobretodo en la actualización y fortalecimiento curricular desarrollando los bloques curriculares, y contenidos que hay en la nueva planificación, aunque no se tiene dominio todavía, porque recién en el año anterior se comenzó a aplicar, sin embargo se esfuerzan por capacitarse y aplicar en el aula.

Al iniciar una planificación los docentes de la institución buscan varias alternativas que contribuyen al desarrollo de las destrezas y competencia; en el cual permite impartir a los estudiantes crear una actitud crítica en el desarrollo de los contenidos.

Los docentes demuestran a los estudiantes confianza, en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros, además propician la participación activa, y creativa en los estudiantes.

Nuestra institución demuestra empeño por facilitar la comunicación y los valores multiculturales, además incentiva el cuidado de la salud, el aprecio al medio ambiente para conseguir el sumag cawsay.

La institución genera un ambiente propicio para la práctica de valores, como la solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad ayudando de esta forma a incentivar a la comisión social y fomentar un espíritu cristiano.

4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores.- Se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas tales como: directora, colectora, personal docente, personal de servicio.

Dentro de la institución está organizado de la siguiente manera:

La comisión pedagógica conformada por la directora cuatro docente que representan por ciclos inclusive forma parte de esta comisión un docente por aéreas especiales, además están las comisiones; comisión de sociales, de pastoral de catequesis,

se incluye el gobierno estudiantil, comité central de padres de familia que se reúnen según el cronograma de trabajo elaborado para el año lectivo.

En la institución se encuentra la colectora que esta a cargo de la parte económica, como nuestra institución es fisco misional, la mayor parte de docentes son contratados, por tal motivo los padres de familia pagan una pensión y con ello se ayuda para pagar al personal docente y de servicio. Cuatro de los docentes percibimos el sueldo del gobierno.

Los servicios generales de limpieza y mantenimiento de la institución ésta a cargo de un personal joven compuestos por dos señoras, un joven que se encuentra en la cocina preparando la comida para los niños conjuntamente con la ayuda de estas dos señoras y también una familia que cuida todo el lugar donde está ubicada la institución.

4.1.2.6 Dimensión administrativa, financiera y valores. – . Hace referencia al manejo de los recursos económicos, los talentos humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación de la directora para asegurar su adecuado funcionamiento. Esta dimensión debe estar unida con la anterior, consiguiendo así un ámbito mayor de la gestión.

En la institución educativa los recursos económicos y financieros son manejados por el departamento de colecturía, como son dueñas las señoras de la caridad aquí no forma parte de la supervisión la directora , aquí se evidencia que los recursos económicos son muy limitados la misma que tan solo cubre sueldos y algunas otras necesidades que se presentan en la institución.

En lo que he podido constatar la señora colectora se maneja una paciencia absoluta con padres de familia que no pagan ni las matrículas peor las pensiones y me parece que trabajar con dinero es lo más difícil que puede a ver , en esta misión se practica la paciencia.

A pesar de que el gobierno nos ayuda con los textos escolares y los uniformes sin embargo no hay la misma respuesta de los padres de familia.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores. – Esta dimensión se asocia a las relaciones de la institución con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y

organizaciones de la comunidad, el barrio, la localidad, así como también con otras instituciones o redes de apoyo.

La institución organiza sus fiestas patronales mediante un programa en la que intervienen estudiantes, docentes y padres de familia, organizan también el campeonato de deportes en donde intervienen toda la comunidad educativa.

La casa abierta es también organizada por la institución en la que interviene los docentes y estudiantes que se desarrollan con las áreas especiales para dar a conocer a la ciudadanía los avances y conocimientos adquiridos en el año escolar.

En la institución hay comunicación y todas las actividades que se realizan, son comunicadas a tiempo.

4.1.3 Análisis FODA.-

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Son capacidades especiales con que cuenta la institución y por con una posición privilegiada frente a las competencias, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen y actividades que se desarrolla positivamente.

La institución con respecto a la infraestructura con un espacio físico suficientemente amplio para su recreación infantil, tienen el comedor escolar que sirve para mejorar su salud y el entusiasmo por continuar su aprendizaje.

En el aspecto administrativo se cuenta con un liderazgo de la autoridad, capacidad de gestión, interés por ofrecer una educación de calidad, adecuada organización y operación administrativa, manejo adecuado de los recursos económicos (caja chica) y materiales, presencia de la Comunidad de Hijas de la Caridad, liderazgo infantil.

En lo pedagógico, los maestros capacitados, adecuada planificación y utilización de instrumentos de evaluación, evaluaciones mensuales, flexibles e integrales, predisposición de los maestros-maestras para la capacitación y perfeccionamiento docente.

En las relaciones y comunicación se cuenta con docente y estudiantes con actitud de cambio e innovación educativa, buenas relaciones humanas e integradoras entre la trilogía educativa, escuela para padres, estudiantes sensibles y solidarios, impacto positivos de la institución en la comunidad parroquial, buenas relaciones interinstitucionales, buena comunicación entre autoridades y maestros.

Debilidades.- son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de la que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrolla positivamente.

Frente a estas debilidades se observa en lo que se refiere a infraestructura no cuenta con: Sala de profesores inadecuada, espacio reducido para la Dirección, insuficientes implementos deportivos, Inadecuado servicio de alcantarillado, falta de mantenimiento a la puerta de acceso y de la infraestructura de la institución, falta de construcción de cerramiento en la parte sur de la institución, falta de energía eléctrica en el bar, insuficientes baterías sanitarias y poco mantenimiento, inadecuada instalación eléctrica, lugar de bar inapropiado, carencia de bodega, no existe un plan de emergencia ante posibles desastres naturales.

En el aspecto administrativo: Falta capacitación al personal de servicio, falta de una persona encargada de la Ludoteca y Biblioteca, carencia de laboratorios (Ciencias Naturales, Inglés), impuntualidad en los pagos de pensiones, impuntual pago de honorarios al personal docente y de servicio, carencia del DOBE e Inspección, falta incrementar tecnología de punta.

Con respecto a lo pedagógico no goza de: Técnicas y metodología poco apropiada, desinterés de los estudiantes y padres de familia por el mejoramiento académico, malos hábitos de estudio.

Poco razonamiento lógico y verbal, Carencia de material didáctico, no aplicación adecuada de técnicas pedagógicas, ausencia de técnicas dirigidas a fortalecer en las destrezas básicas de Lengua y Literatura , no se actualiza la práctica docente en evaluación, falta capacitación permanente a los docentes, carencia de proyecto educativo.

En las relaciones y comunicaciones se cuenta con: poca comunicación entre docente y padres de familia, falta de colaboración de algunos padres de familia en el

aspecto socio cultural y académico, poco equilibrio afectivo de los padres de familia con sus hijos.

Carencia de autoridad moral en algunos padres de familia, falta de espacio socio cultural entre docentes, impuntualidad de algunos maestros-maestras y alumnos , no hay un empoderamiento de la educación por parte de algunas maestros-maestras, padres de familia, niños-niñas y jóvenes , desconocimiento de la realidad de las niños-niñas por parte de los docentes, poca relación maestro – educando.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución y que permite obtener ventajas competitivas.

La institución cuenta con algunas oportunidades en lo referente a infraestructura entre ellas citamos lo siguiente: Ubicación cercana al nuevo aeropuerto, ayuda de los organismos gubernamentales para la adecuación de la infraestructura de la institución, donaciones de instituciones privadas.

En lo administrativo: Becas a estudiantes por ONGs y personas particulares, ayuda de la Pastoral Social con productos alimenticios, apoyo de Instituciones privadas (SUPERMAXI, PRONACA, OCP, Plan Internacional, CONFEDEC, FEDEC) y públicas (Juntas Parroquiales y Centros de Salud de Checa - Yaruquí, Consejo Provincial de Pichincha, MEC), apoyo espiritual, apoyo económico de los padres de familia.

En lo pedagógico existe: expectativa de la Comunidad por un servicio pedagógico de calidad, eventos o cursos de capacitación, cuenta con textos para todos los alumnos del plantel dotados por el Ministerio de Educación, progreso pedagógico, participación de los alumnos en talleres organizados por el Municipio, Junta parroquial y otros organismos, participación en competencias deportivas, sociales y culturales a nivel de la UTE 9 y a nivel zonal.

En las relaciones y comunicaciones: expectativa en la participación de programas culturales deportivos entre alumnos y padres de familia.

Amenazas. Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

Como amenazas se pueden citar lo siguiente:

En lo que se refiere a la infraestructura: Emanación de malos olores de la planta PRONACA en determinadas horas, amenazas de movimientos sísmicos.

En lo administrativo: No hay control permanente de la policía al ingreso y salida del estudiantado, proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario, agentes nocivos para la salud de los estudiantes.

En el aspecto pedagógico: alimentación poco balanceada, realidad intrafamiliar no es el propicio para el mejoramiento académico, disminución de la capacidad adquisitiva de los padres de familia, inestabilidad económica de los padres de familia, falta de control de tareas escolares en el hogar, hogares disfuncionales y desintegrados.

En las relaciones y comunicaciones: promiscuidad familiar, mala influencia de los medios de comunicación, manejo inadecuado del lenguaje en los estudiantes, delincuencia, presencia de juegos electrónicos, alto índice de maltrato infantil, padres sobre protectores, migración de los padres de familia.

4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Instrumento de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan estratégico. Plan operativo anual. (POA) ▪ Proyecto educativo institucional (PEI) ▪ Reglamento Interno y otras regulaciones. ▪ Misión y visión estructurada ▪ Organigrama estructurado. ▪ Manual de convivencia. ▪ Gestión en valores. ▪ Liderazgo en la autoridad. ▪ Capacidad de gestión. ▪ Interés por ofrecer una educación de calidad ▪ Dispone de un espacio físico amplio 	<p>Instrumento de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta manual de organización. ✓ Falta mejorar los mecanismos de control. ✓ Falta coherencia entre la teoría con la practica. ✓ Poca integración de algunos docentes en la integración de la institución. ✓ Poco interés de los docentes en los problemas de los estudiantes. ✓ Escasa capacitación a directivo y docentes. ✓ Débil de los padres de familia al introducir nuevos métodos de enseñanza. ✓ Ausencia de planificación de cursos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominio de los valores en la toma de decisiones. 	de capacitación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Becas a estudiantes por ONGs y personas particular. ○ Ayuda de la Pastoral Social con productos alimenticios. ○ Apoyo de Instituciones privadas. (SUPERMAXI, PRONACA, OCP, Plan Internacional, CONFEDEC, FEDEC) ○ Instituciones públicas, Juntas Parroquiales y Centros de Salud de Checa – Yaruquí. Expectativa de la comunidad por un servicio de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control permanente de la policía al ingreso y salida del estudiantado. • Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario, agentes nocivos para la salud de los estudiantes. • Emanación de malos olores de la planta PRONACA en determinadas horas. • No hay control permanente de la policía al ingreso y salida del estudiantado. • Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario. • Inseguridad del personal en el trabajo escolar. • Poco uso de los TICs en los docentes.

Su aplicación fue fácil que permitiera realizar un análisis de las fortalezas, La matriz FODA es de suma importancia para todo directivo porque constituye una excelente herramienta administrativa en pro de evaluar y analizar la realidad de sus acciones, que permite saber cómo se encuentra la institución en el lugar donde se desenvuelve.

Todo directivo debe utilizar el FODA para que las conclusiones obtenidas como resultado sean de gran utilidad en el análisis de la situación en que la escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré aplique las estrategias para superar los problemas.

Irreversiblemente el FODA se convirtió en una alternativa de solución para seguir el proceso de investigación, oportunidades, debilidades, y amenazas en la que se enfrenta la institución educativa, llegando de esta forma a contar con la información que permite determinar propuestas y alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta.

Las fortalezas y debilidades forman la parte interna de la escuela santa catalina, aspectos que tiene un control sobre la disposición de los instrumentos curriculares, personal docente y administrativo con mucha experiencia en la rama educativa y con un alto grado de disponibilidad al cambio, estudiantes aunque pequeño con espíritu sano y moldeables. La poca aplicación de la técnica y metodología apropiada y el limitado liderazgo de los directivos y docentes de la institución en la parroquia Checa, estudiantes y padres de familia desinteresados por el mejoramiento académico.

Dentro de la parte externa se observa las oportunidades que ofrecen las organizaciones para los estudiantes y por otro lado las amenazas que perjudica la estabilidad de la institución. Aquí se debe desarrollar las capacidades y habilidades para aprovechar de esas oportunidades y minimizar o pasar por desapercibido las dificultades o amenazas en la que se encuentra la institución.

Tanto las fortalezas y las debilidades son componentes de las naturaleza interna y las oportunidades y amenazas son de naturaleza externas. Al analizar el FODA permitió conocer los puntos débiles que existe en la institución educativa de Checa, que podría ser obstáculo para el logro de los objetivos institucionales, como también conocer los aspectos positivos que tiene la institución y poder facilitar el logro de los objetivos y de esta forma evidenciar situaciones o condiciones que existe en el entorno a la institución educativa que puede favorecer a la institución en el logro de sus objetivos lo que podría representar un peligro para la buena marcha de la institución.

Finalmente el FODA es muy útil porque permite determinar las posibilidades que tiene la institución, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente y que los gestores educativos de la institución educativa adquiera conciencia. Sobre los obstáculos que deberán enfrentar y explorar con eficacia los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

La escuela es una institución de sostenimiento fiscomisional en la parroquia Checa, brinda sus servicios a una pequeña porción de habitantes con un promedio socio-económico medio y bajo.

Se encuentra ubicado en el barrio Lalagachi con régimen sierra, con jornada matutina, en la zona rural, de tipo colono e indígena, dirigido a hombres y mujeres.

La información obtenida a través de la aplicación de la entrevista a los directivos, profesores, estudiantes y padres, madres de familia se procedió a la recopilación en tablas y a la tabulación con su respectivo análisis descriptivo, en forma cualitativa y la interpretación a cada una de las preguntas realizadas.

Con esta información se obtuvo una visión clara y profunda del entorno investigado, conocer a cada uno de los actores de la investigación ya que también se realizó el análisis de los documentos de planificación y gestión educativa puntualizando en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los datos procesados se constituyeron en insumos valiosos para llegar a conclusiones sobre la situación actual de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración de la escuela fiscomisional de Checa y presentar propuestas en las recomendaciones de carácter general y específicas a las eficiencias que evidencia la institución.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1. De la encuesta a Directivos

La escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Checa en el sector rural.

Las tablas son:

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. La directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de áreas.	0	0

c. Por grupos de trabajo	5	100
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a: Directora y Consejo Directivo.

Elaboración. Sor Teresa Coronel.

Del análisis de la encuesta aplicada sobre la pregunta relacionada con la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución educativa el 100 % de los gestores educativos señalan que lo realizan la directora con la comisión pedagógica.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	2	40
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	40
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros (el conocimiento de los estudiantes)	1	20
e. No contestan	5	100

Fuente: personal docente de la institución

Elaboración: Sor Teresa Coronel

De los datos obtenidos de la encuesta relacionada a la pregunta sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, los resultados como se puede apreciar en la tabla, son muy diferentes ellos indican que el 40% se basa a la primera pregunta, el otro 40% a los resultado y el 20% al conocimiento de los estudiantes.

TABLA 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100
b. No	0	0
Total	5	100

Fuente: Personal Docente y documentos de la Institución

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Frente a esta pregunta el 100% de los directivos educativos consideran que se toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de convivencia.

TABLA 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100
b. No	0	0
Total	5	100

Fuente: Directora y personal docente.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

El 100% de los encuestados dan una contestación unánime que la directora como autoridad máxima es quien toma las decisiones y en otros casos delega responsabilidades cuando se trata de representar a la institución.

TABLA 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100

b. No	0	0
Total	5	100

Fuente: Directora y personal docente.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Aquí se puede observar que el 100% de los encuestados consideran que para la toma de decisiones lo realice la autoridad de la institución.

TABLA 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Or- den	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	80	1	20	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	0	0	5	100	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	4	80	1	20	0	0
d.	Trabajo en equipo	4	80	1	20	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	60	2	40	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	40	3	60	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	60	2	40	0	0

Fuente: Directora y personal docente.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Los gestores educativos de la escuela Santa Catalina Labouré de Checa consideran que se promueven en la excelencia académica en un 80%, expresan también que ciertos directivos un 80% realizan trabajos en equipo.

De igual forma un 40 % consideran que existe la participación de padres de familia en las actividades programadas.

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						
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	5	100	0	0
c.	Se adquiere a partir de la experiencia	0	0	5	100	0	0
d.	Se desarrollan en estudios con gerencias.	0	0	5	100	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	0	0	5	100	0	0

Fuente: Directora y personal docente.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Frente a las habilidades de liderazgo el 100% de gestores manifiestan que son innatas, el 100% piensan que siempre se logran estudiando, el 100% de adquiere a partir de las experiencia, y el 100% de gestores consideran que la capacitación continua combine la práctica, la teoría y la reflexión, que permite crecer las habilidades de liderazgo.

Tabla 13

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	40	3	60	0	0

b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	5	100
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directora y consejo técnico.

Elaboración: Sor Teresa Coronel.

El 60% de los gestores educativos consideran que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se lo ejecuta mediante la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, los gestores educativos de la escuela Santa Catalina de Checa piensan en un 100% que en cierta forma no se va a promover el desempeño y progreso de la institución por la disminución del número de estudiantes por aula. Consideran también en un 100% de los encuestados que para mejorar el desempeño y el progreso de la institución siempre va a requerir de ambientes sociables de trabajo.

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.	4	80	1	20	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	60	2	40	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	40	1	20	1	20
d	Técnica (departamentos, equipo docente)	4	80	2	40	0	0
e	Otros (¿Cuáles)						

Fuente: Encuesta directa a directora y consejo técnico

Elaboración: Sor Teresa Coronel.

De los datos obtenidos de las encuestas a los gestores educativos el 80% consideran que siempre se promueve la directora y el consejo técnico.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES.

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

Fuente: Encuesta directa a directora y consejo técnico.

Elaboración: Sor Teresa Coronel.

Cada una de las preguntas se mantiene en un estándar positivo notando que el resultado demuestra que hay un ambiente que ayuda a desarrollar las actividades con espíritu de colaboración.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claus-	4	80	1	20

	tro, referente a la elaboración de los proyectos planes y programaciones de institución.				
c	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente.	5	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	60	2	40
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	60	2	40
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	5	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60	2	40
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	60	2	40
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa a la directora y consejo técnico

Elaboración: sor Teresa Coronel

El análisis de la encuesta aplicada a los gestores educativos, el 100 % consideran que los departamentos didácticos de la institución está a cargo de los docente encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. El 80 % consideran que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de formular las propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantener actualizada la metodología y colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. El 100 % de los gestores educativos encuestados señalan que los departamentos didácticos de la institución no elaboran una memoria periódica sobre la valoración del desarrollo de la programación didáctica.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y SUS ACTORES.

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, Santa Catalina Labouré fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	0	0	5	100

Fuente directa a directora y consejo técnico

Elaboración: Sor Teresa Coronel

En lo que se refiere a la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones, el 100 % de encuestados educativos sostiene que no hay una gestión pedagógica en la escuela fiscomisional "Santa Catalina Labouré" de Checa, donde fomente la producción diagnóstica y de soluciones adecuadas a la comunidad y al entorno geográfico.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	5	100	0	0
b	Plan estratégico.	5	100	0	0
c	Plan operativo anual.	5	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	0	0	5	100

Fuente directa a directora y consejo técnico

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Sobre el material de planificación educativa, el 100 % de los gestores educativo manifiestan que existe la reingeniería de procesos, el 100 % de los encuestados dicen que existen un plan estratégico, y un plan operativo. Además expresan que el 100 % de los encuestados afirman que no existe proyecto de capacitación dirigido a docentes y directivos.

4.2.2. De la encuesta a Docentes.

TABLA 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	55	9	45	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización.	6	30	17	70	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 estimulante.	15	75	5	25	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comuna con	12	60	8	40	0	0

	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	30	9	45	5	25
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	16	80	4	20	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	25	9	45	6	30
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	25	10	50	5	25
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	5	25	10	50	5	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	65	7	35	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	17	85	3	15	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	90	2	10	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	15	75	3	15	2	10
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	95	1	5	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85	3	15	0	0

Fuente: Encuesta directa a: Docentes.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Del análisis de la encuesta en relación a la primera pregunta, se desprende que de los 100 % de los docentes encuestados, el 55 % consideran que siempre el rol del docente se define como personas que poseen actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes. En relación a la segunda pregunta, el 70% de los docentes encuestados consideran que a veces el liderazgo de la institución está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento. En la tercera pregunta, el 75 % de los docentes manifiestan que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres de familia y en la comunidad en general para brindarle un ambiente de aprendizaje fructífero.

En lo que respecta a la cuarta pregunta, el 60 % de encuestado indican que siempre los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo.

En relación a la quinta pregunta, el 45 % de docente manifiesta que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se quiere tomar nuevos de métodos de enseñanza.

En lo que concierne a la sexta pregunta, el 80 % de los encuestados señalan que siempre trabajan en equipo para la toma de decisiones en el cambio de metodología.

Las respuestas de la séptima pregunta registran el 100 % de los encuestados consideran que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

En la octava pregunta se evidencia que un 45 % de los encuestados a veces tienen resistencia los compañeros o la directora cuando quiere desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

En las preguntas noveno y décimo, las respuesta de un 50 % de encuestados consideran que a veces se sienten poco integrados a la institución y a los compañeros, desacuerdos con la directora de la institución.

En la decimoprimer pregunta, el 65 % de los docentes admiran el liderazgo y gestión de la directora de la institución.

En la duodécima pregunta los docentes en un 80 % se encuentran comprometidos con las decisiones del gestor educativo de la institución.

En la pregunta decimotercera el 90 % de los docentes manifiestan que siempre que los directivos mantienen cierto liderazgo y gestión en el área académica.

Con respecto a la pregunta decimocuarta, el 75 % de los encuestados piensan que los directivos siempre mantienen cierto liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.

En la pregunta decimoquinta, el 90 % de los docentes expresan que es positiva la colaboración de las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Finalmente en la pregunta decimosexta, el 85 % de los encuestados consideran que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	45	10	50	1	5
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	1	10	14	70	5	25
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	16	80	4	20	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas	13	65	4	20	3	15

	ideas en las clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	7	35	10	50	3	15
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	6	30	13	65	1	5
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	55	8	40	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	11	55	1	5
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30	6	30	8	40
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	2	10	1	5
11	Es el profesor quién decide que se hace en esta clase.	14	70	6	30	0	0
12	Se realizan trabajos en grupos (los equipos) con instrucciones claras y participación del docente.	12	60	8	40	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	60	8	40	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	90	2	10	0	0

Fuente: Estudiantes del séptimo Año de Educación Básica

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Del análisis de la encuesta a los estudiantes en relación a la primera pregunta se concluye que el 50 % de estudiantes encuestado consideran que a veces la directora tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes.

En la segunda pregunta el 70% de los encuestados piensan que las autoridades siempre hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.

El porcentaje de respuesta a la tercera pregunta llama la atención que el 80 % de estudiantes encuestados manifiestan que siempre existe un liderazgo conductual, dirigido a la realización de tareas.

En la cuarta pregunta, el 65% de los estudiantes encuestado se señala que siempre no existen ideas nuevas en las clases y en la quinta el 50 % consideran que siempre los docentes quieren que en las clases los estudiantes realicen el trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo.

Los encuestados en un 50% manifiestan con respecto a la sexta pregunta que a veces los docentes inician sus clases de motivación e innovadoras, pero no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Los encuestados en un 65% manifiestan siempre que los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen y un 55 % de estudiantes encuestados responden que a veces los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación. Y en un 30% de encuestados responden que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Del total de los estudiantes encuestados el 80 % manifiestan que siempre los docentes en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Y el 60 % de estudiantes manifiestan que siempre es el profesor quien decide qué se hace en las clases.

El 60 % indican que siempre se realizan trabajos en grupos con instrucciones y la participación del docente.

En la pregunta decimocuarta, el 90 % de los estudiantes encuestados consideran que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.	12	48	13	52	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los padres y madres de familia.	7	28	15	60	3	12
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	10	40	15	60	0	0
4	Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.	9	36	14	56	2	8
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y del mismo tiempo.	6	24	5	20	13	52
6	Los docentes inician reuniones de trabajo con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	22	88	3	12	0	0
7	Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen apoyados por los padres de familia.	21	84	4	16	0	0
8	Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes.	19	76	6	24	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de los estudiantes.	10	40	12	48	3	12

10	En las reuniones se dan oportunidades para que los padres y madres de familia expresen sus opiniones.	22	88	3	12	0	0
11	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	52	8	32	0	0
12	Es el profesor que decide lo que se hace en el transcurso de la reunión.	21	84	4	16	0	0
13	Se realizan talleres de trabajo en grupo con instrucciones claras, con participación del docente y padres de familia.	13	52	10	40	2	8
14	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	18	72	7	28	0	0
15	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	24	96	1	4	0	0

Fuente: Padres y Madres de Familia de la Institución.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Del análisis realizado a los padres y madres de familia se desprenden las siguientes respuestas:

La respuesta relacionada a la primera pregunta relacionada con el director si tiene en cuenta a los padres y madres de familia, se considera que el 48 % de los encuestados sostiene que siempre lo hacen, 28 % indica que a veces toma en cuenta sus opiniones.

En relación a la segunda pregunta el 28 % de los padres de familia manifiestan que siempre; el 60% a veces y el 12 % nunca, las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los padres y madres de familia.

Las respuestas a la tercera pregunta, el 60 % de los encuestados manifiestan que a veces el liderazgo conductual está orientado a la realización de las tareas.

Consideran también los padres de familia en un 56 % que a veces los docentes llevan nuevas ideas a las clases y en un 36 % piensan que siempre esperan que sus estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma y tiempo.

En un 88% de los encuestados consideran que los maestros inician sus reuniones de trabajo con freses de motivación.

Un 84 % de los encuestados manifiestan que los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen apoyados con los padres de familia.

Con respecto a la octava pregunta, un 76 % de los padres de familia afirman que los docentes aplican métodos de enseñanza en las clases de carácter innovadora, consideran también que en las reuniones, un 88 % se dan oportunidades para que los padres de familia expresen sus opiniones.

En la pregunta decimosegundo, los encuestados consideran que un 84% el profesor es el que decide en el transcurso del año lectivo.

En lo que se refiere a la pregunta decimotercera, un 52% de los encuestados expresan que los docentes aplican talleres de trabajo en grupo con instrucciones claras con los padres de familia y consideran que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de los directivos.

Finalmente el 96% de los padres de familia encuestados consideran que siempre la ética y los valores se deben enseñar con el ejemplo.

4.2.5 De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS A DIRECTIVOS.

Nro.	Preguntas	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	3	60	2	40
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	80	1	20

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	60	2	40
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	40	3	60
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos.	3	60	2	40
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	3	60	2	40

Fuente: Directora y Consejo Técnico de la Institución.

Elaboración: Sor Teresa Coronel

Del análisis de la entrevista aplicada a los gestores educativos como es a la directora, y consejo técnico, se llega a la siguiente conclusión:

Con respecto a la primera pregunta que se refiere a la comunicación e información, el 60 % de los encuestados consignan una respuesta positiva en la que se ubican en su real dimensión lo que es la comunicación y la información, la forma como lo han implantado en la institución, y el 40 % de sus respuestas no lograron diferenciar a plenitud entre la comunicación y la información.

A la segunda pregunta relacionada al reglamento interno y las tareas de liderazgo las respuestas arrojan que el 80 % de los encuestados educativos confirman una respuesta positiva de la existencia de un manual de convivencia y un 40% de sus respuestas expresan no conocer dicho documento.

En relación a la tercera pregunta se plantea como actuaría frente a un conflicto entre los profesores y directivos, un 60% consignaron una respuesta positiva considerando que las autoridades deben actuar como mediador y ser neutral a las dos partes buscando siempre equilibrio emocional. Y el 40 % tuvieron una respuesta débil.

En la cuarta pregunta referente a las características de un líder educativo, el 80 % de las respuestas fueron positivas, demostrando conocimientos convincentes del actuar de los líderes, en la línea de la rectitud y buscando la armonía y bienestar del grupo, y el 20 % fueron débiles.

La quinta pregunta hace referencia al tipo de liderazgo que predomina en la dirección, los docentes y el alumnado a la que respondieron, el 40% de los gestores educativos afirman positivamente y el 60 % expresan que en su mayoría falta demostrar el papel de líder en diferentes aspectos del desarrollo pedagógico.

La sexta pregunta gira en torno a los valores institucionales que debe desarrollar el centro educativo, marcando las siguientes respuestas: en los directivos el 100 % de los encuestados afirman los valores de justicia y paz en la directora, solidaridad con el prójimo y sobre todo con el pobre, autoestima, trabajo y disciplina. etc.

En la séptima pregunta hace referencia a los valores que predominan en los docentes y estudiantes obteniendo las siguientes respuestas: el 60 % de las respuestas fueron positivas ya que en los docentes y alumnados expresan la solidaridad, el respeto, la democracia y la coparticipación. El 40 % respondieron en forma negativa.

Para finalizar la entrevista a los directivos se preguntó si en la institución existían antivalores y que señalen cuales podrían ser, obteniendo las siguientes respuestas: el 60 % afirman que existe escaso soporte moral, fe, a veces académico de los hogares, y aspectos que dificultan lograr un 100 % los procesos y metas planteadas y el 40 % responde en forma débil.

Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema1 Limitado liderazgo y gestión de los docentes en la institución educativa.	Falta capacitación y profesionalización de docentes.	Baja calidad en el servicio educativo
	pago impuntual de los sueldos por parte de la colectora	Docentes desmotivados
	carencia de apoyo técnico y pedagógico	Alta tendencia de planificación anti textualizada

		que obstaculizan el proceso educativo.
Problema 2 Limitada aplicación de metodología en el proceso de aprendizaje.	Falta de actualización del personal docente para aplicar la metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje	Estudiantes con baja autoestima.
	Docentes utilizan metodologías antipedagógicas por bajo salarios.	Desinterés en los estudiantes por aprender.
	Limitada conciencia y rol de cumplir con su responsabilidad.	Pérdida de confianza de parte de los padres de familia en los docentes.
Problema 3 Deficiente capacitación al personal docente.	Autoridades desinteresadas por el adelanto del personal de docente.	Limitan la posibilidad del ingreso a la institución.
	Deficiente aplicación de técnicas.	Desmejoramiento de la calidad de oferta del servicio educativo.
	Deficiente preparación de clases.	Desmotivación de los estudiantes.
Problema 4 Falta de concentración y atención de los estudiantes.	Padres desinteresados por el adelanto de sus hijos	Ausencia en las reuniones escolares.
	Desorganización de los hogares.	Desmotivación en los estudios.
	padres de familia que trabajan	Quemimportismo en el cumplimiento de las tareas.
Problema 5 Ambiente familiar desfavorable para el aprendizaje.	problema de conducta	Ausencia de disciplina en los hogares.
	dificultad en el razonamiento	Desorganización familiar.
	Falta de interés en los estudios.	Perdida de confianza de padres de familia.

5. Discusión.

En la escuela fiscomisional “Santa Catalina Labouré” de acuerdo a los resultados de la entrevista que se realizó a los gestores educativos y las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, como también se observó directamente los instrumentos curriculares de la institución educativa

Del análisis de la entrevista aplicada a los gestores educativos como es a la directora, y consejo técnico se evidencia en el manejo apropiado de la comunicación e información que hay en la institución educativa, se considera que es importante el manejo de estos temas para que exista una gestión y un liderazgo apropiada y conseguir el bienestar institucional que se ha obtenido con el 60% de respuesta positiva.

Además se evidenció la existencia de un reglamento que rige la vida de la institución en la que debe ser revisada periódicamente para aplicar en forma correcta las normas que se han plasmado en dicho manual. Ya que el 80 % de los encuestados manifiestan conocer este documento.

En relación a la resolución de conflictos que se pueden dar en una institución ya sea entre docentes y quizá tal vez con directivos y docentes manifestaron que es tarea de los gestores educativos buscar consenso y en nuestro caso como religiosas pedir las luces del Espíritu Santo para que ilumine el entendimiento de las dos personas y llegar a un acuerdo evitando herir susceptibilidades obrando con justicia y equidad para mantener estabilidad en la institución.

Los valores institucionales desarrollados en una institución deben ser trabajados y practicados desde los directivos, docentes y estudiantes para obtener resultados óptimos.

De las encuestas aplicadas a los gestores educativos se consideran los resultados obtenidos en la institución como el elemento válido para medir el tamaño de la organización y el número de miembros en el centro educativo.

En la escuela Santa Catalina se delega responsabilidades cuando toca representar a la institución cuando se refiere para tomar decisiones lo hace la autoridad de la

institución apoyada en documentos, organismos correspondientes y siempre buscando el bienestar institucional.

La administración y el liderazgo en la escuela Santa Catalina Labouré de Checa promueve: la excelencia académica buscando delegar funciones en las comisiones establecidas, lo cual se considera que es correcto, sin descuidar el desarrollo profesional de los docentes, la vivencia de los valores institucionales, personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Los directivos consideran que las habilidades de liderazgo son innatas y que se debe perfeccionar mediante el estudio de teorías contemporáneas sobre liderazgo y que se adquiere con la experiencia, según lo que se ha investigado se dice que el líder se forma y se desarrolla con la preparación continua.

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución, la directora de la escuela Santa Catalina Labouré promueve el uso de la información en el resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para corregir las fallas y mejorar los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, pero no prioriza la disminución del número de estudiantes por aula como potencial elemento para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, en nuestro caso los estudiantes se han retirado por el factor económico. pero en nuestras aulas contamos con 30 estudiantes en cada paralelo como lo refiere el ministerio de educación.

La institución cuenta con los organismos e instrumentos como es la dirección el consejo técnico, la secretaría, la colecturía y el DOBE.

La comisión pedagógica de la escuela Santa Catalina Labouré según la organización de la institución es la encargada de llevar la evaluación del grupo de estudiantes, establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia y coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. En lo referente al accionar del equipo educativo no se ha logrado una verdadera gestión y liderazgo educativo estratégico, por cuanto se ha actuado con una administración escolar.

En nuestra institución se trabaja con el modelo constructivista, la misma que nos ha dado resultados positivos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

La planificación semanal y el control en las fases del currículo han creado en la personal docente responsabilidad con el compromiso de llevar y tener al día los documentos que envían desde el Ministerio de Educación, de esta forma evitar los contratiempos malestar en la institución.

Se pudo observar que hay consenso en la aplicación de valores a nivel institucional y personal donde por semana se toma un valor para practicar ya sea dentro y fuera del establecimiento y se evalúa al finalizar la semana para comprobar si se ha cumplido o no ,al obtener una respuesta negativa se vuelve a repetir hasta que se cumpla y de esta forma todos estamos comprometidos, para llevar el perfil de la institución ya que el lema de la Hija de la caridad es la formación de la personalidad del estudiante.

En ciertos docentes no se ha observado el uso del material didáctico en las clases esto ha permitido que los estudiantes se desmotiven en sus estudios y como consecuencia de ello ha habido bajo rendimiento.

El limitado uso del material didáctico en las clases por parte de los docentes hace notar que en la biblioteca no existe material bibliográfico actualizado o está deteriorado por el uso y no se ha hecho la gestión respectiva para reponer, por otra parte el docente no elabora su material con anticipación a las clases o no hay la colaboración de la directora para que se de las facilidades para el uso de los TICS.

Los departamentos didácticos de la institución no han elaborado una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, esto afirma que hay un limitado liderazgo pedagógico, es necesario que se implemente para la mejora institucional.

Se evidenció la limitada información a los estudiantes sobre los hábitos de estudio y el correcto empleo del tiempo libre.

En la institución educativa donde se realizó el trabajo investigativo se apreció una relativa gestión de innovación, en la exploración que busca mejorar la situación de la institución educativa.

En la institución educativa se ha realizado un proyecto de agronomía por la razón de que nuestra institución se encuentra ubicada en un lugar especial donde tenemos espacios para sembrar todo tipo de productos quien se encuentra al frente un profe-

sor experto en la materia y todos los estudiantes semanalmente realizan trabajos agrícolas. Este proyecto ha beneficiado a estudiantes y padres de familia.

En el centro educativo existe un gran porcentaje de docentes, administrativos y directivos que realizan trabajos en forma cohesionada y en equipo, evidenciando en el cumplimiento de las diferentes actividades planificadas por los gestores educativos de la institución, existiendo un reducido número de docentes que buscan desintegrarse del grupo.

Los directivos educativos de la institución en estudio en gran medida no se han quedado solo en el diagnóstico, tampoco se han quedado en conocer las fortalezas que el centro educativo tiene, sino que han desarrollado mecanismos para fortalecer mucho más así podremos mencionar una de las fortalezas que tiene el centro educativo en que cuenta con un personal con experiencia y predisposición al cambio, por ello han trabajado en el proyecto educativo y su inmediata aplicación con resultados aceptables. La relación ha sido muy fructífera con el comité central de padres de familia y se ha trabajado conjuntamente en las mejoras de la institución.

La institución educativa plantea formar en sus estudiantes ciudadanos íntegros, críticos, reflexivos que practiquen los valores de respeto, responsabilidad, desarrollen su propia identidad y que su accionar sea a su conciencia social. Además aspiran crear en la comunidad educativa trabajar con un mismo fin en un ambiente óptimo utilizando como estrategia para el logro de lo propuesto el diálogo y el consenso.

Se busca conseguir que la institución sea el eje innovador de la educación ofertando un servicio de calidad mediante la capacitación y profesionalización de todos los miembros que formamos el centro educativo, llegando a satisfacer las aspiraciones y necesidades de la comunidad.

Se comprobó que la institución educativa a través de sus directivos ha elaborado la misión institucional que brindar una educación integral con la finalidad de formar ciudadanos críticos, reflexivos, que practiquen los valores y que desarrollen su identidad cultural conociendo sus deberes y derechos para su actuación apropiada en la sociedad y ser capaces de adquirir un pensamiento crítico, creativo que le permita comunicarse con quienes se relacione y tener capacidad de discernir la verdad de su entorno.

Los docentes de este centro educativo hacen consentir que el rol del educando líder está en la medida de sus habilidades y creatividad para cuestionar las disposiciones y estar ligado a la búsqueda de la innovación y las constantes transformaciones escolares, con esta forma de pensar positivo los docentes están conscientes de su papel y esto hace posible que se acerquen a un verdadero gestor y liderazgo.

Los directivos y docentes de la institución deben promover una investigación educativa donde todos estén involucrados ya sean estudiantes y padres de familia que busquen cumplir con las metas trazadas a través de un proyecto innovador.

Refiriéndose a ciertos padres de familia que demuestran resistencia frente a la aplicación de nuevos métodos de enseñanza se busca para ellos introducir la escuela para padres y así evitar esas situaciones, además se debe socializar en forma oportuna a toda la comunidad educativa para que estén insertos en el nuevo rumbo de innovación pedagógica.

Es importante reconocer que algunos docentes con visión de futuro se unen a las aspiraciones que tienen los directivos para implantar nuevos métodos de enseñanza,

Esto permite dar una imagen de renovación a la sociedad donde demuestran la apertura a nuevas realidades.

Los docentes de la institución han admirado el liderazgo y gestión que existe en las autoridades educativas las que permite pensar que los gestores educativos están conectados con la realidad de la institución.

Los estudiantes manifiestan que a veces la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, se debe considerar que la autoridad que está al frente de una institución tomar en cuenta las necesidades y opiniones que de seguro ayudará a consolidar la buena marcha de la institución.

Los alumnos y (as) consideran que siempre se presenta un liderazgo conductual de los profesores dirigidos a la realización de tareas y también cuando se trata de actividades sociales.

Evidencian estudiantes y padres de familia que las clases inician con frases motivadoras ya que ayuda a los alumnos a una predisposición e interés por el tema que se va a tratar en clases, es parte elemental del plan de clases.

Señalan también que los profesores proponen actividades innovadoras, se considera aspectos reconfortantes para la institución saber que los maestros están en la dirección adecuada en la planificación.

Los estudiantes señalan que algunos docentes no se interesan por sus problemas, es necesario que se interesen para que puedan ayudarlos y de esta forma mejoraría el proceso educativo.

El 75 % de los estudiantes manifiestan que los docentes a veces dan oportunidad para que den su opinión, esto debe ser por el contrario una constante la participación de los estudiantes en clases, para que realmente se evidencie la horizontalidad del proceso educativo.

Los padres de familia consideran que siempre la directora tiene en cuenta la opinión de ellos, especialmente cuando se trata problemas familiares para poderles ayudar a mejorar las relaciones y obtener bienestar en los hijos. Consideran que los docentes inician las reuniones de trabajo con frases de motivación en valores y virtudes, tomando en cuenta la realidad del entorno familiar y comunitario.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La gestión educativa constituye un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.

El liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes sean líderes.

Recalcamos del presente trabajo investigativo las siguientes conclusiones, fruto de las encuestas, entrevistas y del diagnóstico institucional realizado en el centro educativo en donde se hizo el estudio.

1. La falta de gestión y liderazgo por parte de los docentes de la escuela fiscomiisio-
nal de Checa, considerando que la gestión educativa crea un proceso orientado al
fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que procura mante-
ner la autonomía institucional que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de
responder a las necesidades educativas.
2. Según las encuestas se refleja el poco interés de aplicar el material didáctico en
el desarrollo de las clases, impidiendo en el estudiante el desarrollo de su creativi-
dad y limitando el adelanto académico.
3. No existe una capacitación continua en los docentes para fortalecer el liderazgo
en la institución. Los profesores que conforman la institución deben ser más com-
prometidos con las actividades que se formulan tomando en cuenta las orientacio-
nes establecidas por la autoridad y capacitarse de una manera continua para que
mejoren profesionalmente considerando lo que establece la Ley de educación.
4. Existen instrumentos de gestión como en todas las instituciones pero no hay el
interés de revisar y de cumplir con lo que se ha definido en las actividades.
5. Se observa en el personal docente poca participación en las actividades planifica-
das, se cumple sin interés se observa en ellas poco interés en el desarrollo de las
actividades.
6. En la institución educativa se cuenta con un proyecto de reciclaje, la misma que
se hace con el con el fin de ayudar a niños de escasos recursos económicos.

7. No se refleja que en la institución se esté formando estudiantes con espíritu crítico reflexivo esto es por la ausencia de razonamiento.

RECOMENDACIONES

1. La autoridad de la institución de Checa debe encaminar a realizar una buena gestión y liderazgo en el centro educativo a la que representa enfocándose siempre a elevar un buen manejo académico así como una buena administración, encaminados a cumplir con las funciones encomendadas.

2. Los maestros están llamados a utilizar métodos y técnicas didácticas, materiales auxiliares de la enseñanza de los programas y libros escolares del mobiliario, del equipo y del propio edificio escolar con su diversidad de instalaciones, de las formas de organización y disciplinarias, aun de los propios estilos formas y prácticas de la evaluación.

3. Los profesores que conforman la institución deben ser más comprometidos en cuanto a las actividades que se formulan tomando en cuenta las orientaciones establecidas por las autoridades y capacitarse de una manera continua para ser mejores profesionales, tomando en cuenta que así lo establece la Ley de educación.

4. Las autoridades del Centro Educativo llevan a cabo una adecuada aplicación de lo que se gestiona y se planifica para reflejar una buena imagen de la institución y lograr una calidad académica que puede ser ofertada al sector educativo, guiándose a través de la Ley de Educación, Reglamento y Planificaciones elaboradas en la institución.

5. El dialogo con las señoras de la Caridad permiten mejorar las inquietudes que tiene el personal sobre el pago de sus haberes que sean pagadas con puntualidad al personal docente y de servicio.

6. Se coordine las actividades tanto con los docentes y los estudiantes en el aspecto académico; en cuanto al aspecto administrativo se involucre en realizar nuevas gestiones de innovación.

7. Se capacite mediante talleres, seminarios, en técnicas activas, computación y en instrumentos de evaluación.

PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Manual de funciones del centro educativo “Santa Catalina Labouré” de la parroquia Checa para mejorar la gestión, liderazgo y valores 2012

7.2. Justificación.

Realizada la investigación en la escuela Santa Catalina Labouré se observó que faltaba el manual de funciones que toda institución debe poseer considerando que es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforma la estructura organizativa, después de haber analizado el diagnóstico institucional nos hemos dado cuenta que es preciso la presencia de este manual porque ayudaría a mejorar la organización curricular y pedagógica para dar a la sociedad una imagen de innovación en el desenvolvimiento de las actividades escolares y mejorar el rendimiento de los estudiantes, además mejoraría la integración de todos los miembros y la confianza de los padres de familia de esta forma se obtendría resultados positivos de la calidad educativa.

Con la elaboración del manual los docentes mejorarían su liderazgo y acrecentaría la práctica de valores a nivel personal e institucional.

7.3. Objetivos de la propuesta

- Diseñar un plan de actividades para elaborar el manual de funciones a través de una adecuada gestión, liderazgo y los valores de los gestores, docentes y administrativos.
- Brindar al educando una formación integral que le permita apropiarse de las bases morales, éticas y epistemológicas, necesarias para un eficiente desempeño de su quehacer docente que redunde en el mejoramiento de la calidad educativa.
- Fomentar en el estudiante el desarrollo de su capacidad de liderazgo y su espíritu investigativo, con el fin de incentivar el pensamiento crítico para valorar la riqueza de los recursos humanos y naturales de la región.

7.4. Actividades

- Reunión con el consejo directivo para el diseño del manual de funciones.
- Taller para la elaboración y puesta en marcha del plan de gestión en el área de liderazgo y valores y revisión del Plan Operativo anual.
- Socialización y aprobación del manual con los actores involucrados: director, docentes, padre de familia y consejo estudiantil.

Es necesario realizar una actividad que va en beneficio de la institución con la presencia del personal docente.

Tomar en cuenta que esta elaboración tiene como principal objetivo desarrollar en base a la gestión, liderazgo y valores que se detecta en la institución educativa, un manual de funciones para alcanzar que todos los estamentos conozcan el rol a desempeñar.

Crear en los docentes y estudiantes rasgos de liderazgos y la práctica en valores.

7.5. Localización y cobertura espacial

La investigación se realizó en la escuela fiscomisional Santa Catalina Labouré perteneciente a la provincia de Pichincha, se trabajó con la directora, docentes y administrativos. Nuestra propuesta está dirigida a fortalecer el cumplimiento de los instrumentos curriculares con la participación de todos los estamentos de la institución, es decir integradora por cuanto se considera que es factible la elaboración del instrumento de gestión ya que con el aporte de todos la calidad y la excelencia de una institución educativa solo se conseguirá si existe el compromiso, la mística y la entrega de toda la comunidad educativa.

7.6. Población objetiva

Los actores fundamentales constituyen los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y toda la institución educativa deberá asumir en forma consiente sus responsabilidades.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

La presente propuesta es totalmente sostenible y se puede ejecutar por cuanto contamos con los siguientes recursos:

Humanos

La persona esta llena de un potencial, la misma que debe ser aprovechada para el desarrollo de las actividades planificadas, contamos con el consejo técnico para que participe en su elaboración.

Concluida la tarea es factible la socialización cuyo fin es conocer sobre el trabajo realizado y puedan dar su aprobación o a su vez, corregir cualquier error que se encuentre en el documento trabajado.

Tecnológicos

La institución cuenta con un laboratorio de computación con equipo e instalación de internet para que los estudiantes y docentes puedan hacer uso de esta herramienta tecnológica. El área dispone de una biblioteca virtual internet con el fin de que los maestros preparen con responsabilidad sus materias. Además la institución dispone de un área de audiovisuales.

Materiales.

Aunque es una institución pequeña disponemos de lo elemental como son: copiado-ra, computadora, impresora para facilitar la entrega del material académico.

Económicos.

Los recursos económicos como en toda institución educativa privada es limitada debido a que lo administran las señoras de la caridad manejada por uno de sus miembros de la Asociación. Por tal motivo, no contamos con ese factor económico. Tratamos en lo posible evitar problemas con los propietarios y optamos por realizar autogestiones para obtener los recursos económicos.

Organizacionales

Los recursos organizacionales están basados en el proceso de desarrollo de la gestión coordinada por la Directora de la institución.

7.8. Presupuesto.

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Recursos humanos:			

Facilitador	-----	-----	\$120,00
Taller: material de trabajo.	-----	-----	\$100.00
Fotocopias	120 unidades	\$ 0.03	\$ 3,60
Aula y audiovisuales		\$20.00	\$20.00
Refrigerios		\$ 1.00	\$ 40.00
Subtotal			\$ 283.60
Imprevistos 10%			\$ 28,36
Total			USD 311,96

Se estima que la propuesta que se ha desarrollado servirá para mejorar el nivel pedagógico y si queremos dar una imagen nueva a la institución creará muchas dificultades en el trayecto de su desarrollo y como consecuencia trae consigo expectativas de mejoramiento para la institución.

Las actividades para la elaboración del manual son planificadas y se puede obtener resultados positivos, con el compromiso de todos.

Cronograma.

Para que un trabajo se desarrolle con responsabilidad debemos disponer de un cronograma de actividades donde están plasmadas las actividades que se va a realizar en un tiempo propicio identificando los responsables para la ejecución de labores específicas.

Actividades	febrero 2011 Segunda semana	marzo 2012 Tercera semana	abril 2012 Primera semana	mayo 2011 Primera semana
-------------	--------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------

Reunión con el consejo directivo.	x			
Taller: diseño del manual de funciones		x		
Revisión del plan operativo.			x	
Socialización y aprobación del manual				x

8. BLIOGRAFÍA

1. (Buele Maldonado septiembre 2009); Mariana. Evaluación de Instituciones Educativas. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Tercera reimpresión,
2. Jaime Ricardo. Evaluación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas, México, (Valenzuela González 2006: 270),
3. (Guillen Parra 2006:357), Manuel. Ética de las organizaciones construyendo confianza Pearson educación, SA. Madrid.
4. (CORDERO Juan Iñiguez). SERIE PEDAGÓGICA N^a 5 MINISTRO DE EDUCACION, CULTURA, DEPORTE Y RECREACION.
5. CHAVARRIA Olarte, Marcela (2007). Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo, editorial Trillas, México.
6. CORREA, Jaramillo Carlos,(2009) recuperado abril 2011 <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos>.
7. CHAVARRIA Olarte, Marcela, (2007). Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo, editorial trillas, México.
8. GUILLEN, Parra, Manuel, Abraham (2002) curso de Lógica y ética serie didáctica Abraham Gutiérrez M, Impresión Don Bosco Quito Ecuador5.
9. MARTINEZ, Alejandro (2000) curso de lógica y ética, Maya ediciones. Quito, Ecuador.
10. PEREZ, Juste Ramón, Sociedad, valores y educación. Ponencia seminario sobre sociedad, valores y educación marzo 1997 <http://www.mec.es/cesce/ramón.htm/>
11. SILÍCEO, A Casares, D. y González (1999), Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva, Mc. Graw-Hill, México.
12. VALENZUELA González, Jaime Ricardo (2008). Evaluación de instituciones Educativas, Trillas, impreso en México.
13. [<http://www.calidadintegral.com/relativa.php> Calidad Educativa, concepto]
14. <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>
15. <http://lageducationeducativa.blogspot.com/>
16. <http://www.gestionescolar.cl/userfilesP0001/Image/gestión-portada/documentos/D-22Docgestioneduca>
17. <http://www.monografías.com/trabajos14nuevmicro/nuevmicro.shtml/>
18. <http://en.wikipedia.org/wiki/valor> (axiología)
19. <http://www.portaplanetasedna.com.ar/valores.htm>

20. www.gestiopodis.com/recursos/documentos

21. [http:// www.,revista-mm.com/ediciones/rev31/gestion.htm](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev31/gestion.htm)

22. <http://www.entornoempresarial.com> ,

23. (www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Gosario/indg.htm)

9. APÉNDICES

ENCUESTA A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA FISCOMISIONAL “SANTA CATALINA LABOURÉ”

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INFORME GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento educativo. “Santa Catalina Labouré”

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano () Rural (X)

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. La directora organiza tareas en una reunión general cada trimestre. ()
- b. Coordinadores de área. ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuales) ()

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los 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 autoridades 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 gerencias			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

Orden	Se promueve	siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiante por aula.			
c	La mejora de mecanismo 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 ve- ces	Nunca
a	De dirección (director/a, Consejo Escolar, Consejo Académico)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo, 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 alumnos.			
b	Establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia de grupo.			
c	Tratar de formar coordinadas de 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.			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondida con términos si o no

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

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o áreas correspondientes.
- d. () Mantener actualizada la metodología

- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignatura.
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI (____) NO (____)

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

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

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector, 4 jefes de áreas.

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de organizaciones sustentadas en valores y liderazgo las preguntas puede cambiarse en su contenido o en el orden de la aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?

ENCUESTA A DOCENTES.

Sr. Profesor/a

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes.			
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la transformación integral del estudiante.			

Resistencia en los compañeros o director /rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas.

1. SIEMPRE
2. AVECES
3. NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACION:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
EL Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.			
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad la participación y la interacción con los docentes.			
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Es el profesor quien decide qué se			

hace en las clases.			
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

ENCUESTA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

Sr./a padre y madre de familia.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la Escuela Santa Catalina Labouré, en que actualmente se encuentra su hijo/a. el cuestionario evalúa sus precepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento..

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE A VECES NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: Escuela "Santa Catalina Labouré"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Checa

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Fiscal

Fiscomisional ()

Municipal ()

Particular laico ()

Particular religioso ()

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El director tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia.			
Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de las madres y padres de familia.			
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
Los docentes inician las reuniones con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.			
Los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen apoyados por los padres de familia.			
Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad la participación y la interacción con los docentes.			
Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de los estudiantes.			
En las reuniones se dan oportunidades para que los padres y madres de			

familia expresen su opinión.			
Es el profesor/a el que decide qué se hace en transcurso del año escolar.			
Se realizan talleres en grupo en equipo con instrucciones claras y participación del docente y padres de familia.			
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			