



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**TEMA: "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO
INDUSTRIAL "BENJAMÍN FRANKLIN" DURANTE EL PERÍODO LECTIVO
2010-2011.**

**Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional**

AUTORA:

Alexandra del Rocío Ruano Sánchez

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. GIOVANNI FREIRE

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2011

CERTIFICACIÓN:

Loja, 30 de marzo de 2011

Mgs.
GIOVANNI FREIRE
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....
Mgs. Giovanni Freire

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, ALEXANDRA DEL ROCIO RUANO SANCHEZ, 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".

Guayaquil, 30 de marzo de 2011

f:
Alexandra del Rocío Ruano Sánchez
C.I. 0909605560

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

f.....
Alexandra del Rocío Ruano Sánchez
C.I. 0909605560

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a las tres personas que durante mi vida han marcado mi destino y me han fortalecido mi amor a educar. Mi amado Padre, mi amada Madre y mi amado Esposo.

AGRADECIMIENTO

Los seres humanos debemos siempre recordar ser gratos con quienes han marcado de una forma u otra nuestras vidas. Mis más sinceros agradecimientos primeramente a mis dos madres: Mery y Lucy que con su ejemplo inculcan mi vocación a enseñar.

A toda la Universidad Técnica Particular de Loja, que con sus docentes del más alto nivel transfirieron sus experiencias y conocimientos para mejorar en mi profesión.

A todos mis alumnos que son la razón de mi constante aprendizaje para ser mejor.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACIÓN | ii |
| ACTA DE SESIÓN | iii |
| AUTORÍA | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| | |
| 1.- RESUMEN | 1 |
| 2.- INTRODUCCIÓN | 2 |
| 3.- METODOLOGÍA | 6 |
| 3.1.- Participante | 6 |
| 3.2.- Materiales e Instrumentos | 9 |
| 3.3.- Método y procedimiento | 10 |
| 4.- MARCO TEÓRICO | 11 |
| 4.1.- La Gestión: Concepto, tipos, características de cada tipo | 11 |
| 4.2.- Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo | 18 |
| 4.3.- Diferencias entre directivo y líder | 27 |
| 4.4.- Los valores y la educación | 35 |
| 4.5.- Gerencia: Concepto, importancia y características | 37 |
| 5.- DIAGNÓSTICO | 42 |
| 5.1.- Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión liderazgo y Valores | 44 |
| 5.1.1.- El Manual de Organización | 44 |
| 5.1.2.- El Código de Ética | 45 |
| 5.1.3.- El Plan Estratégico | 49 |
| 5.1.4.- El Plan Operativo Anual (POA) | 50 |
| 5.1.5.- El Proyecto Educativo Institucional (PEI) | 53 |
| 5.1.6.- Reglamento Interno | 54 |
| 5.1.7.- Reglamento interno de Seguridad y Salud | 54 |
| 5.2.- La Estructura Organizativa | 55 |
| 5.2.1.- Misión y Visión | 55 |
| 5.2.2.- El Organigrama | 57 |
| 5.2.3.- Funciones por áreas y departamentos | 58 |
| 5.3.- El Clima escolar y convivencia con valores | 58 |
| 5.3.1.- Dimensión pedagógica curricular y valores | 58 |
| 5.3.2.- Dimensión organizativa operacional y valores | 59 |
| 5.3.3.- Dimensión administrativa y financiera y valores | 59 |
| 5.3.4.- Dimensión comunitaria y valores | 60 |
| 5.4.- Análisis FODA | 60 |
| 5.4.1.- Fortalezas y debilidades | 60 |
| 5.4.2.- Oportunidades y amenazas | 61 |
| 5.4.3.- Matriz FODA | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 5.5.- Resultados----- | 64 |
| 5.5.1.- De los Directivos----- | 64 |
| 5.5.2.- De los Profesores----- | 74 |
| 5.5.3.- De los Estudiantes----- | 76 |
| 5.5.4.- De los Padres de Familia----- | 78 |
| 5.5.5.- De la entrevista a los Directivos----- | 80 |
| 5.5.6.- Matriz de problemática----- | 81 |
| 5.6.- Discusión----- | 82 |
| 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES----- | 87 |
| 6.1.- Conclusiones----- | 87 |
| 6.2.- Recomendaciones----- | 88 |
| 7.- PROPUESTA DE MEJORA----- | 89 |
| 8.- BIBLIOGRAFÍA----- | 97 |
| 9.- APÉNDICES----- | 99 |

1. RESUMEN

La falta de Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del bachillerato del Colegio Técnico Particular Benjamín Franklin, de la ciudad de Guayaquil, presenta en la actualidad grandes falencias y errores; principalmente en el ámbito de Gestión para resolver problemáticas que están inmersas en la comunidad educativa.

Al realizar esta investigación permitirá enfocar la realidad institucional sobre estos temas, lo que facilita la búsqueda de estrategias de mejora o consolidación. El resultado del proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, depende en gran manera de los lineamientos y estrategias empleadas por los directivos de las instituciones educativas. La formación en valores de los estudiantes, depende de las innovaciones que propongan los directivos en la gestión y liderazgo escolar durante el período de permanencia de los estudiantes en el Colegio Particular “Benjamín Franklin”. Las técnicas e instrumentos de investigación que se emplearon en el presente trabajo de investigación, para la recolección de la información, fueron las siguientes: encuesta dirigida a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, entrevista para directivos y observación de los Instrumentos de planificación de la institución.

Para poder desarrollar esta tesis de grado, se utilizó el tipo de investigación exploratorio y descriptivo, estas herramientas permitieron explicar mejor la realidad de la gestión en el liderazgo educativo, permitiendo diagnosticar la situación actual de la institución referente a la gestión en liderazgo y valores, con la lectura del Código de Ética, Código de Convivencia, Plan operativo anual, Proyecto Educativo Institucional y Reglamento interno.

En el presente trabajo se evidenció la realidad de la Institución encontrando falencias principalmente en el modelo de gestión utilizado para la redacción y aplicación del PEI, ya que no se había enfocado el diagnóstico institucional actualizado y por lo tanto se necesita de manera urgente, que en la nueva propuesta del PEI, se incorpore estrategias de liderazgo y de Gestión.

2. INTRODUCCIÓN

La Institución Educativa ha presentado durante sus últimos años una tendencia de buscar nuevos retos o mecanismos que permitan que un proceso de gestión reforme currículos y estrategias que faciliten el aprendizaje.

La Institución en la actualidad tiene 41 años de funcionamiento, formando a más de 30.000 estudiantes durante estos años y entregando a la sociedad 35 promociones de bachilleres en las áreas técnicas sea de Electrónica o de Mecánica Automotriz.

Actualmente nuestro País tiene un plan decenal y reformas educativas que promulgan otras responsabilidades y tareas para los administradores y gestores de las instituciones educativas, de esta forma los convierte en verdaderos gestores educativos, encargados de incentivar la formación de liderazgo y valores en los estudiantes, convirtiéndolos en verdaderos modelos de gestión.

El resultado del proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, depende en gran manera de las políticas y estrategias empleadas por los directivos de las instituciones educativas. La formación en valores de los estudiantes, dependerán de las innovaciones que propongan los directivos durante el período de permanencia de los estudiantes en el Colegio Particular “Benjamín Franklin”.

En la actualidad las nuevas disposiciones legales y normativas que se imparten a nivel educativo, están siendo no sólo dispuestas sino analizadas para mejorar el proceso educativo.

Tenemos que estos últimos años se ha visto una reforma constante en regularizar estándares de calidad y servicio en el campo educativo.

Actualmente se aprobó la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural que presenta un cambio completo en la nueva visión del bachillerato en el Ecuador. Y desde el

presente periodo lectivo 2011-2012, se aplicará esta propuesta de bachillerato único en cada una de las Instituciones.

La Institución que forma parte de la Red de Colegios en la Reforma Curricular de la Universidad Andina Simón Bolívar, estamos analizando la nueva propuesta del bachillerato único y aún no se conoce el camino que adoptaremos para mantener o reformar nuestro sistema educativo.

En cuanto al recurso humano, al actuar como rectora del Colegio Técnico Industrial Benjamín Franklin, permitió que sea un trabajo mancomunado con todos los demás directivos y personal docente de la institución para obtener experiencias y recomendaciones, de tal forma de poder realizar un mejor trabajo, también toda vez, que el Consejo Directivo ha procedido a conocer del tema y autorizar la respectiva investigación.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación no se utilizaron recursos materiales, humanos, ni económicos que estén fuera del alcance del investigador, debido a que toda la información y los medios se encuentran disponibles para cualquier circunstancia.

Con la propuesta que se presenta se logrará beneficiar a los estudiantes de esta institución educativa, los mismos que fortalecerán su formación en todos los ámbitos, obteniendo así jóvenes con una educación integral, capaces de desenvolverse en la sociedad sin ningún inconveniente.

En cuanto al recurso material se requirió la disponibilidad de los diferentes instrumentos de gestión educativa para su revisión y determinación de la situación actual de la institución educativa. De esta manera, podemos determinar que el desarrollo de esta tesis de grado fue factible de ser realizada y lo más importante es que contribuye con el fortalecimiento del liderazgo y valores de toda la comunidad educativa.

En lo que respecta a las facilidades presentadas para el desarrollo de la investigación no hubo ningún aspecto negativo que haya entorpecido la evolución de la misma. Tanto los medios como los recursos y la motivación permitieron que se cumpliera con éxito los objetivos de la misma.

Al ser una institución educativa que interactúa constantemente con cada uno de sus miembros esto permite que un proceso de investigación encuentre las herramientas necesarias para cumplir los objetivos.

El Objetivo General de esta investigación es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Particular “Benjamín Franklin”.

De este objetivo se derivan los siguientes objetivos específicos:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, valores y gestión de la calidad.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos en el Colegio Particular “Benjamín Franklin”.

Realizar un diagnóstico de la situación actual en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.

Analizar los diferentes instrumentos de gestión educativa con la finalidad de determinar la situación actual de la administración en el Colegio Particular “Benjamín Franklin” en cuanto a liderazgo y valores.

Analizar la situación general del Colegio Particular “Benjamín Franklin” mediante la aplicación de una matriz F.O.D.A.

Implementar estrategias para fortalecer el liderazgo y valores en la toma de decisiones por parte de los directivos del Colegio Particular “Benjamín Franklin”.

El presente trabajo permite identificar situaciones vivenciales en el campo educativo que pueden ser analizados desde diversas problemáticas que indudablemente facilitan la investigación de cualquier profesional en el campo de la educación.

Los educadores de la actualidad pueden encontrar en la presente lectura una propuesta eficaz a desarrollar en cualquier institución educativa que permita gestionar nuevas líneas de acción y mejora continua de los educandos, por lo tanto considero pertinente invitar a la lectura educativa no tan solo a administradores educativos sino también a cualquier persona que desee prepararse para gestionar o liderar una institución educativa.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes: La población general del Colegio Técnico Industrial Benjamín Franklin se desglosa que los docentes en su mayoría tienen edades que fluctúan entre 31 a 50 años.

POBLACION:

| TABLA 1 EDAD DOCENTES | | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| EDAD | 25-30 | 31-40 | 41-50 | 51-65 |
| | 5 | 13 | 18 | 4 |

| TABLA 2 SEXO DOCENTES | | |
|------------------------------|------------------|-----------------|
| SEXO | MASCULINO | FEMENINO |
| | 22 | 18 |

Observamos que existe cierto equilibrio de género entre los docentes, lo que favorece en la administración de la Institución; permitiendo la participación más homogénea posible.

| TABLA 3 TÍTULO ACADÉMICO DOCENTES | | | | |
|--|------------------|-------------------|--------------|-------------------|
| TITULO | BACHILLER | NORMALISTA | CC.EE | 4TO. NIVEL |
| | 5 | 3 | 28 | 4 |

Si observamos el universo de los docentes podemos encontrar que los títulos que ostentan son del área educativa en su mayoría y que en cierta medida se denota un nivel adecuado a las necesidades del plantel.

A continuación el detalle del universo poblacional estudiantil del Colegio, que a pesar de ser una Institución de carácter mixto; pero que durante los últimos años ha sido muy reducida la participación de mujeres como estudiantes de carreras técnicas.

| TABLA 4 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO | | |
|---|------------------|-----------------|
| SEXO | MASCULINO | FEMENINO |
| | 130 | |

| TABLA 5 ESPECIALIDAD | |
|-----------------------------|----|
| OCTAVO | 21 |
| NOVENO | 8 |
| DÉCIMO | 18 |
| MECÁNICA | 6 |
| ELECTRÓNICA | 7 |
| POLIVALENTE | 70 |

Es una institución educativa pequeña, que alberga un solo paralelo de cada año educativo; el nivel polivalente lo abarcan el primer y segundo año de bachillerato polivalente en mecánica y electrónica.

MUESTRA SELECCIONADA QUE PARTICIPÓ EN LA INVESTIGACIÓN

Sobre los detalles de la muestra seleccionada se requirió sólo la participación del área del bachillerato técnico, obteniendo los siguientes resultados:

| TABLA 6 EDAD DOCENTES | | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| EDAD | 25-30 | 31-40 | 41-50 | 51-65 |
| | 3 | 10 | 5 | 2 |

| TABLA 7 SEXO DOCENTES | | |
|------------------------------|------------------|-----------------|
| SEXO | MASCULINO | FEMENINO |
| | 11 | 9 |

| TABLA 8 TITULO ACADÉMICO | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| TÍTULO | BACHILLER | 3ER.NIVEL | 4TO NIVEL |
| | 3 | 15 | 2 |

| TABLA 9 POBLACION ESTUDIANTIL POR SEXO | | |
|---|------------------|-----------------|
| SEXO | MASCULINO | FEMENINO |
| | 70 | |

| TABLA 10 ESPECIALIDAD | |
|------------------------------|----|
| MECANICA | 6 |
| ELECTRONICA | 7 |
| POLIVALENTE | 57 |

Como observamos la muestra es representativa al universo de la Institución, donde se ha buscado mantener el equilibrio de la participación de la comunidad educativa para obtener una realidad de la institución y aportar propuestas de mejoras.

3.2. Materiales e instrumentos de Investigación:

En la encuesta como método de obtención de información podemos encontrar los siguientes objetivos:

- Identificar los problemas y puntos clave.
- Obtener información estadística y levantarla para conocer las necesidades, usos y costumbres de determinado producto o la forma de pensar con respecto a un tema determinado o la opinión sobre el desempeño de algún servicio, persona o institución.

Por lo tanto las encuestas realizadas a docentes, estudiantes y padres de familia así como las entrevistas a los directivos, presentaron los siguientes objetivos:

Directivos.- Por medio de esta herramienta conseguí obtener detalladamente el desempeño de gestión del personal directivo que incluye no solamente a rectora y vicerrectora sino también al Consejo Directivo para proponer un proyecto de gestión que mejore la calidad de este componente.

Docentes.- De igual manera al conocer y obtener resultados del sentimiento y apreciación del docente principalmente en el área del bachillerato facilita la búsqueda de estrategias para mejorar el aprendizaje.

Estudiantes y Padres de familia.- Con la encuesta realizada a ellos, permite que todo el grupo que conforma un aprendizaje significativo pueda cumplirse de manera real y práctica y no contar con apreciaciones o interpretaciones erróneas que atrasan el desarrollo intelectual, motivacional y sobre todo ético del estudiante y de su entorno.

Por otro lado tenemos también la observación de los instrumentos curriculares que permitieron que la investigación cumpla con sus objetivos al conocer el espíritu de la Institución, sus metas actuales y futuras.

3.3. Método y procedimiento:

La presente investigación es de tipo explorativo es decir, que a pesar de formar parte de la Directiva de la Institución y estar constantemente buscando mejoras para la institución y sobre todo una gran voluntad y entusiasmo para estudiar o investigar cualquier tema, pero si desconocemos el mismo, se debe iniciar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, para precisar mejor el problema que interesa resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

Al investigar sobre **“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO TÉCNICO INDUSTRIAL BENJAMÍN FRANKLIN** “me permitió reelaborar un plan estratégico de acción educativa y observar en un marco de los últimos diez años, la evolución o atraso que presentaba la institución.

Hubo la necesidad de motivar y sociabilizar constantemente con todos los actores del campo educativo, realizar nuestro FODA y sobre todo organizar estrategias que mejoren el clima laboral, estudiantil y comunitario que nos involucra a todos.

En el presente trabajo se realizó investigación cuantitativa y cualitativa, ya que se hizo un relevamiento estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas, y de manera cualitativa se hicieron entrevistas en donde se analizó contenidos inherentes al tema.

4. MARCO TEÓRICO

4.1.- La gestión: Concepto, importancia, tipos.

Los conceptos sobre de gestión, creada por cada autor, lo define de diferentes maneras, pero todas guardan algo en común que las asemejan:

Es necesario explicar algunas definiciones sobre el mismo:

En el Diccionario de la Real Academia Española nos dice que gestión es: **“Acción y efecto de gestionar. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de interés ajenos sin mandato de su dueño”**. (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 2001:1235)

En algunos casos se piensa que el concepto de gestión es similar al de administración, pero existe una gran diferencia.

Otro concepto en el que si se puede diferenciar ambos términos es : **“La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución”** (Huergo, 2009: página 3)

Con este concepto, la gestión se limita simplemente a ser un conjunto de actividades tendientes a desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado de manera más eficiente mientras que a la administración se la identifica como un proceso más amplio y enmarcado en lo existente.

Un concepto valioso en el que se puede visualizar la palabra gestión es el que proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está

relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima”

La gestión y la administración son términos que de manera general pueden ser considerados similares, ya que ambos implican un proceso de planificación, organización, dirección, evaluación y control; pero como indiqué anteriormente existe una gran diferencia. En primer lugar la gestión implica el proceso antes mencionado pero de una forma más creativa, innovadora y proactiva, siempre abierto al aprendizaje y capacitación de todos sus integrantes, donde prima el aporte reflexivo de los mismos, mientras que la administración se basa en el cumplimiento de las tareas según lo que textualmente se encuentra escrito, es decir, en las guías funcionales de los cargos que ocupan, por lo tanto, emplea políticas más conservadoras.

Como se describió en el párrafo anterior, la diferencia entre administración y gestión se da con un grado de pro actividad con que se dirija la entidad. Esto lo podemos ver reflejado en la siguiente frase: **“En algunos países la administración está más referida a lo público y la gestión a lo privado”**. (Hardy, 1999: 3). Por lo tanto la práctica es lo que ha diferenciado los términos al momento de su aplicabilidad, permitiendo en la gestión innovar y dotar de otras herramientas estrategias para el cumplimiento de un objetivo.

Los administradores de las instituciones públicas, debido a que son entidades sin fines de lucro y obviamente con normativas taxativas que no sólo indican cómo hacer su trabajo bien, de tal manera, que la institución marche bien. En cambio en las instituciones privadas, a más de cumplir con su trabajo marcado por la Ley, los gestores deben elaborar políticas y estrategias para obtener las ganancias necesarias para mantener estable a la organización y ofrecer una excelente educación, sin perder la calidad que le permita estar en ventaja con las entidades educativas de la competencia.

La administración es una antigua manera de conducir una organización. En la administración es importante recordar que se considera a los trabajadores como

recurso humano, es decir, se cumple verticalmente el régimen de trabajo sin importar los resultados obtenidos a la fecha. Los trabajadores realizan sus labores independientemente y los directivos son los únicos que toman las decisiones, claro está sin tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores.

La gestión en cambio implica ejercer el liderazgo en el cumplimiento de sus funciones, de tal manera que busca constantemente que los subordinados se comprometan con las labores encomendadas, logrando así la tan ansiada productividad. El gestor posee una visión motivadora, que inspira a los colaboradores y trabajadores a progresar permanentemente en el ámbito profesional y por supuesto personal.

En una buena gestión se busca alcanzar las metas, empleando la exploración de todos los medios y sugerencias posibles, de tal manera que se escoja el mejor camino para alcanzar los objetivos planteados. Esto permite conseguir un perfeccionamiento continuo en el desarrollo de los procesos educativos, logrando la profesionalización de los mismos y evolucionando como grupo, como comunidad.

En la gestión se elaboran estrategias para ser más productivos, previo un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la institución. Se escucha toda sugerencia, asesoramiento y orientación de los empleados y se premian las acciones e ideas fructuosas. En base a esto, con los fundamentos necesarios, se realizan las mejores decisiones, que benefician a todos por igual.

Es importante indicar las funciones que se desempeñan en la gestión educativa:

- Realizar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Establecer los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas; se consideran las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, así como los logros y problemas de la misma organización.
- Vincular y comprometer a todos los actores institucionales.

- Establecer el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Gestión, en la literatura especializada, se relaciona con “management” y este es un término de origen anglosajón que en la mayoría de los casos suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia". Pero, como expresa Mucchielli (2007:567), gestión: **“es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente: la participación; la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. “**

Desde la óptica de la teoría organizacional, la gestión educativa es estudiada como un conjunto de procesos teórico-prácticos, integrados de manera horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo; para poder cumplir mejor los mandatos sociales, ya que la educación es un derecho humano que el Estado debe prever y los centros educativos administrarlos.

La gestión educativa entonces puede indicarse que son acciones desarrolladas por los gestores que trabajan en amplios espacios organizacionales del campo del aprendizaje.

Es un conocimiento de síntesis, capaz de ligar teoría y acción, ética y eficacia, política y administración en los procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas del campo educativo; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático de cambio.

Gestión tiene mucha relación con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en el campo educativo: debemos recordar que sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas es que puede hablarse de una verdadera gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, además, se refiere a la consideración, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de seguir considerando a los docentes y los administradores como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; por lo tanto, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensión, ambigüedad y conflictos inevitables. Por lo tanto, no es sólo de efectuar un plan o de planificar sólo de manera escrita, grupos de actividades, se debe articularlos procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad de la gestión, para el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos los niveles del sistema educativo, los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se relaciona de manera directa, con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Por lo que la gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno
- b) Una multidisciplinariedad de saberes gerenciales, pedagógicos y sociales.
- c) Principios útiles y necesarios para la acción
- d) Juicios de valor con decisiones técnicas.

- e) Multiplicidad de actores, en diversos espacios de acción.
- f) Temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas.

Los atributos de identidad de la gestión educativa estratégica son:

- Centralidad de lo pedagógico
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización
- Trabajo en equipo
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Asesoramiento y orientación profesionalizada
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- Una intervención sistémica y estratégica

Perfil del Rector en relación a las clases de gestión:

EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Poseer capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras Normas pertinentes a su función directiva
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

La gestión administrativa se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios.

La gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna.

También el área administrativa, tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz.

Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

4.2.- Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.

Es necesario para profundizar sobre el tema que analicemos algunos conceptos de liderazgo realizados por diferentes autores.

Comúnmente se establece que el líder es la persona que ejerce el liderazgo, aunque pareciera redundante, debemos considerar que el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre el grupo de personas a la que él pertenece de manera libre y voluntaria, en base al trabajo tesonero que ejerce o a la forma de comportarse frente a los demás. El líder por sí sobresale del resto por sus características personales que lo hacen diferente a los demás.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua otorga el significado de la siguiente forma: **“Situación de superioridad en que se haya una persona o empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”** (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 2001:1376)

Ahora tenemos algunas definiciones: 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”**.

Chiavenato, Idalberto (1993: 275), dice lo siguiente, definiendo al liderazgo: **“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”.

Otro autor, Bass, define así el liderazgo: ***“el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”***

Después de analizadas todas las definiciones antes expuestas, podemos determinar el concepto de liderazgo de la siguiente forma:

Liderazgo es la influencia que ejerce un individuo sobre un grupo determinado de personas, los mismos que de manera libre y voluntariamente acatan las disposiciones emitidas por éste, ya que se sienten identificados con él, debido a las capacidades y habilidades que demuestra en el ejercicio de sus actividades diarias, lo que origina una motivación en el grupo.

También se puede indicar que el liderazgo sería la capacidad de originar una convocatoria en los empleados o subordinados, hacia un trabajo en equipo; de manera eficiente y eficaz, empleando medios no coercitivos ni coactivos.

Lo importante es que este proceso, o mejor dicho, el liderazgo como tal, logran una inspiración y motivación hacia la superación permanente, hacia la realización de un trabajo o un objetivo, más comprometedor con las políticas de la institución.

Debemos tener siempre presente tres aspectos fundamentales para que exista el liderazgo como tal y estos son: primero que exista una persona que ejerza influencia sobre un grupo, segundo que exista un grupo dispuesto a seguir al líder y como tercer elemento que exista el motivo que origine esta influencia, caso contrario no puede completarse el ciclo para que exista un verdadero liderazgo.

Dentro de las características del líder tenemos las siguientes:

- Don de escuchar a los subordinados con el fin de buscar el bienestar de los mismos.
- Se compromete con los demás y es éticamente responsable del grupo de trabajo.
- Es creador de credibilidad basado en su comportamiento y no en las palabras.
- Posee inteligencia emocional que le permite tener la capacidad para manejar los sentimientos y emociones propias y ajenas.
- Están bien definidas sus fortalezas y debilidades.
- Tiene establecidos los objetivos y metas a alcanzar.
- Es fiel y leal con la institución, con los superiores y sobre todo con los subordinados.
- Propone nuevas alternativas. Es innovador
- Presenta un comportamiento flexible, abierto a las sugerencias y asesoramientos de los miembros del grupo de trabajo.

Peter Drucher (1996:56), luego de varios estudios sobre liderazgo de las empresas en EE.UU, llega a la siguiente conclusión:

“No existe una personalidad definida de líder, el liderazgo puede aprenderse, no existe un estilo de liderazgo definido y no existen rasgos de liderazgo, sino situaciones de liderazgo.”

Para este autor, el liderazgo se centra en cuatro aspectos:

“...El líder es alguien que tiene seguidores.

- Se lo sigue porque interesa.

- Los resultados son un rasgo del liderazgo.

- El liderazgo se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad. “

La función del líder hoy, es vigilar el proceso de dinámica del grupo de trabajo, por consiguiente el líder es un “facilitador”, que debe:

- a) Poseer conocimientos y experiencias en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.
- b) Poseer cualidades de conducción de grupos tales como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que contenga los objetivos de la organización.
- c) Sentirse comfortable en situaciones de cambio, ambigüedad y soportar bien los conflictos.

Desde esta perspectiva, el liderazgo situacional puede surgir desde cualquier centro de trabajo, no se ve como una cualidad del puesto o persona específica, más bien se deriva del contexto y de las ideas de los propios individuos que se influyen mutuamente.

Las nuevas tecnologías y la conciencia de que el personal es el factor clave de la eficacia organizacional, han influido en el cambio del rol del antiguo líder, a quién no le queda más remedio que asumir el rol de facilitador, que ayuda con su visión cualificada y su misión compartida a conseguir que el trabajo salga adelante, con niveles de calidad competitivos.

Esto permite afirmar que el nuevo liderazgo será conocido por lo que haga, por su competencia y por saber hacer eficazmente, por lo que incentive, por la visión que proporcione y por su credibilidad personal y sus capacidades.

El nuevo estilo de liderazgo se definirá por los siguientes principios:

- Liderazgo de subsidiariedad. El nuevo liderazgo deberá delegar en sus colaboradores las responsabilidades propias de su cargo, que se distribuirán en

función de la capacidad y de resultados, no en función de la fidelidad.

- Liderazgo de prestigio. El liderazgo se va a fundamentar en el principio de prestigio que proporciona el poder de la pericia, del conocimiento, de la competencia, que en el fondo son los que generan resultados y la satisfacción del cliente y del trabajador, es decir, el prestigio del éxito.
- Liderazgo del cambio. La capacidad de incentivar a los colaboradores para adaptarse permanentemente a los ritmos de innovación, que van a exigir los tiempos nuevos.

El líder del futuro será aquel que sea capaz de crear una cultura y valores centrados en estos principios.

El liderazgo, en el futuro, será una función no permanente, que surgirá de la situación concreta que demande un tipo concreto de liderazgo para sacar adelante un proyecto determinado. Existirán también líderes designados que serán diagnosticadores perpetuos, capaces de facilitar recursos de experto a diferentes personas, en diferentes momentos y de promocionar el liderazgo colaborador emergente.

Ahora bien, el liderazgo educacional se refiere al liderazgo aplicado en las instituciones educativas, con la finalidad de ofrecer a los estudiantes una educación integral basada en el ejemplo, que demuestren los directivos y el personal docente en el cumplimiento de sus actividades administrativas y/o docentes.

El liderazgo educacional implica aplicar nuevas estrategias de estudios para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de lograr una formación integral de los estudiantes de nuestra institución educativa, donde prime la educación en principios y valores.

Aquí tenemos una definición común de líder educacional: *“El líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional”*.

Con esta definición decimos que un líder educacional necesariamente es un docente capacitado, responsable, innovador y productivo, con la única intención de ofrecer su trabajo en beneficio de la institución y de los estudiantes.

El líder educacional también puede ser un directivo, es más son ellos los llamados a ser líderes en la educación, porque llevan en sus manos la responsabilidad de la toma de decisiones en las entidades educativas y cada disposición emitida puede beneficiar o perjudicar a los estudiantes y a la sociedad.

El líder educacional crea un buen ambiente de trabajo, lo que ayuda a mejorar el proceso pedagógico profesional.

El líder educativo debe tener como uno de sus principales objetivos contribuir al desarrollo profesional de todos sus colaboradores, mediante la aplicación de capacitaciones y perfeccionamientos en las diferentes áreas de estudio.

El líder educativo fomenta la política del cambio en sus colaboradores, de tal manera de crear una ideología de innovación permanente, dispuestos a mejorar constantemente los procesos educativos de acuerdo a las exigencias del mundo contemporáneo.

En si el perfil de un líder educativo debe tener un árbol de virtudes que conlleven al cumplimiento de fines, muchos de los problemas en la calidad de educación son debido a la falta de liderazgo de muchos directivos y docentes como también a la falta de virtudes en llevar a cabo su liderazgo, la falta de ética de muchos líderes dificulta el cumplimiento de metas, limita la participación de los miembros y hace perder la confianza.

El líder educacional debe asumir responsabilidades, por lo que debe hacer bien las cosas para llevar a cabo los objetivos propuestos no se debe olvidar que su actuar está pendiente de un control riguroso por parte de sus subalternos, el tener virtudes y aplicarlas en su práctica de liderazgo aumentará el nivel de confianza de sus subalternos, siendo la virtud la forma práctica de hacer el bien.

Davis y Thomas (<http://www.educar-argentina.com.ar>) nos brindan una lista de capacidades sobre el nuevo liderazgo aplicado a la educación, que responde a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades que se exigen para dirigir en clave de calidad.

“..Los equipos que ejercen algún tipo de liderazgo institucional poseen las siguientes características:

- *Tienen una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección.*
- *Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y alumnos.*
- *Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos.*
- *Supervisan y evalúan el progreso de los profesores.*
- *Disponen de recursos profesionales.*
- *Se guían por objetivos.*
- *Dan ejemplo de trabajo duro y constante.*
- *Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, los hacen crecer profesionalmente.*
- *Son flexibles y dialogantes.*
- *Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo.*
- *Se preocupan por la persona.*
- *Conocen la dinámica interna de la organización.*
- *Son tolerantes con la ambigüedad.*
- *Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones.*

- *Les preocupan las soluciones y no los culpables.*
- *Establecen sistemas de comunicación.*
- *Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad.*
- *Son seguros de sí mismos*
- *Son amables y de buen carácter*
- *Al tomar decisiones en reuniones de claustro, tiene en cuenta sus implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje. “*

La aparición de la tecnología, los nuevos trabajos, las relaciones humanas., comienzan a afectar a países sensibles a la interacción contexto-escuela como por ejemplo Noruega, Suecia, Francia, Dinamarca, etc. En estos países se eligen directores académicos con experiencia en aula y con capacidades en relaciones humanas, motivación del personal entre otras, que pueden resumirse en estas cuatro capacidades:

Capacidades cognitivas: traducidas en habilidades, como facilidad para reducir grandes masas de información a esquemas fácilmente comprensibles.

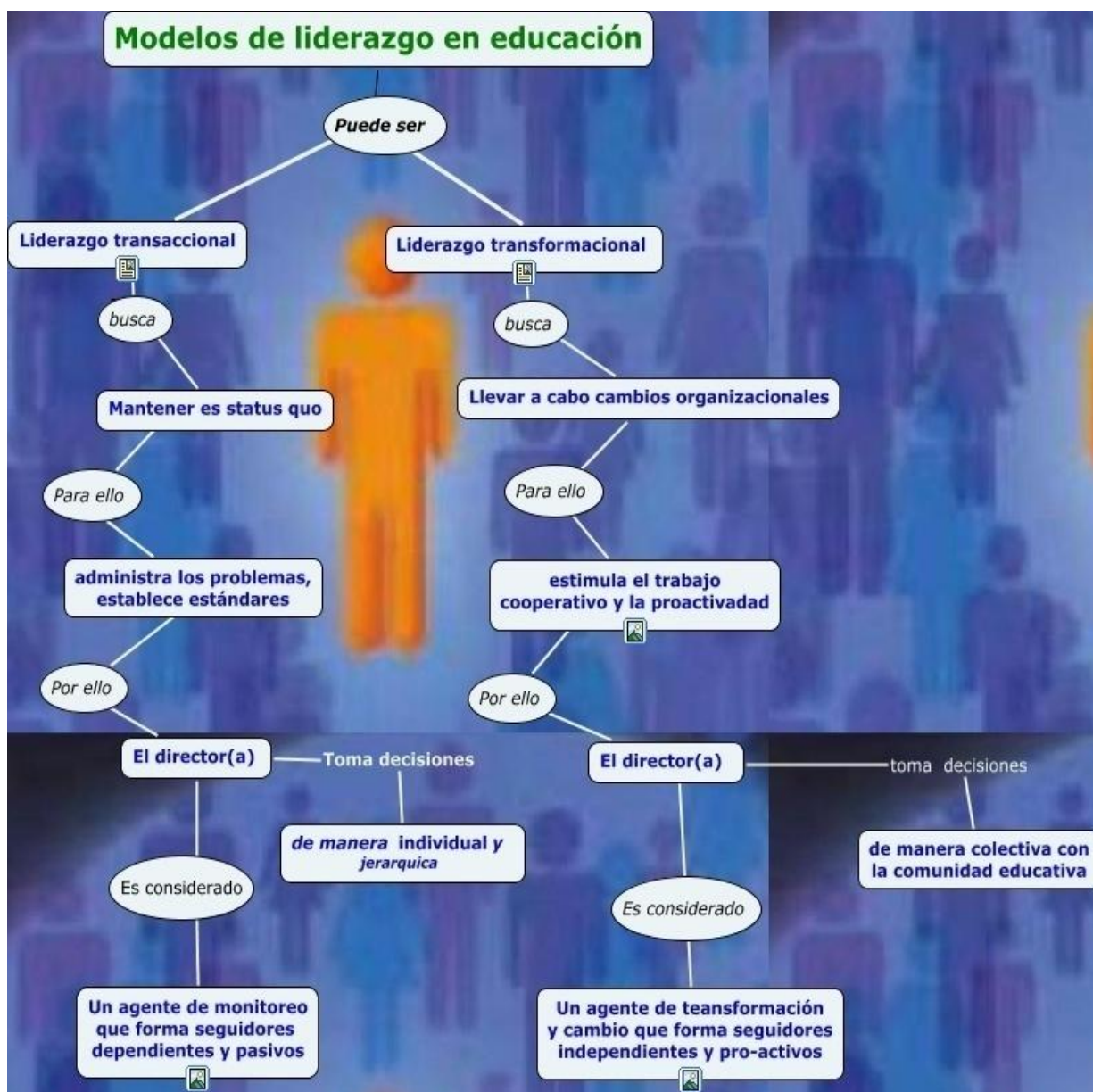
Capacidades de interacción: para seleccionar y articular un equipo eficaz, apuntando a su desarrollo profesional.

Capacidades de innovación: Referentes a la facilidad con que se acepte el cambio y se asuma el riesgo, con el equilibrio propio de quien sabe. Esto permite moverse mejor en la ambigüedad o en la ansiedad, que provoca lo nuevo e inesperado.

Capacidades motivacionales: que se fundamentan en facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que produce mayor nivel de aprendizaje.

De acuerdo a lo explicado por María Estela Ruíz Díaz, sobre los tipos de liderazgo educativo plasmo el siguiente gráfico explicativo:

Gráfico 6



Fuente: María Estela Ruíz Díaz. Liderazgo en Instituciones Educativas 2009.

Existe un tercer liderazgo de acuerdo con la doctrina "***laissez faire, laissez passer***" que deriva de la expresión francesa que significa "*dejad hacer, dejad pasar*", refiriéndose a libertad manufacturera y libertad aduanera. Fue usada por vez primera por Jean-Claude Marie Vicent deGournay, fisiócrata del siglo XVII, contra la interferencia del gobierno en la economía.

Este tipo de liderazgo, ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

4.3. Diferencias entre directivo y líder

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define al Directivo: **“Que tiene facultad o virtud de dirigir. Mesa o Junta de Gobierno de una corporación, sociedad, etc.”** Así también se lo define como **“Aquellos que ostentan un rango superior en una organización y que han de cumplir una acción de líder.** (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 2001:830)

Bennis y Nanus (1985: 92) indican que la principal diferencia entre líderes y directores radica en que los líderes ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y se orientan al cambio, mientras que los directores ponen énfasis en los recursos físicos y materiales y por ende se orientan a la gestión.

Al director siempre se le exige eficacia, al líder en cambio se le exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con los demás.

El rol del líder exige experiencia y madurez personal y profesional. El rol del manager exige capacidades técnicas de experto.

No obstante lo dicho anteriormente, en las modernas organizaciones, el management provee de consistencia, control y eficacia a la organización; el liderazgo se necesita para fomentar la pasión, imaginación, integración, misión compartida.

Existen características propias que distinguen al Jefe de un Líder y a continuación las señalo:

JEFE O DIRECTIVO

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!
- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

LÍDER

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes de la hora fijada.
- Da el ejemplo.

El directivo y docente deben ser un líder no un jefe, que posea la capacidad de modelaje de sus estudiantes, ser creativo e intelectual y, además, inspirar a los alumnos para la búsqueda de la verdad.

De manera general, se puede decir que el docente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones.

Nadie da lo que no tiene, por ello es necesario trabajar desde la estructura de la personalidad del docente, con el fin de formarlo con todas aquellas características deseables, que le permitirán ejercer una docencia innovadora y de calidad.

El desarrollo personal, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que permite una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo objetivo es lograr un camino de transformación y de excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo.

Ganar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre busca al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del ser humano, ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en los las últimas décadas, apareciendo multitud de autores que hablan de cómo lograr un ser integro y completo; para que él mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda.

Se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr la calidad, todas las actividades que realizamos se llevarán a cabo en un clima de confianza y comunicación interactuando con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

Conocer y trabajar por el desarrollo personal llevará a los sujetos a tener una vida de calidad y éxitos.

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

Cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ya posee características aptitudes y cualidades, que ría desarrollando a través del tiempo, para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudado por quienes lo educan y lo rodea, el hombre puede crecer, valer más, ser más humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

Tanto el líder como el directivo cumplen las mismas obligaciones solo que el directivo se preocupa de cumplir con su trabajo de manera efectiva y el líder cumple su trabajo con eficiencia y eficacia, velando por el bienestar de los trabajadores y colaboradores.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define al Dirigente como: **“Que dirige. Llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado. Guiar, mostrando o dando las señas de una camino”** (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 2001:831)

La diferencia entre dirigente y líder es muy radical, por un lado el líder ejerce la autoridad con calidad moral, mientras que el dirigente ejerce la autoridad simplemente porque ocupa un cargo privilegiado frente al resto. En muchos casos ambos términos pueden causar confusión, pero es necesario definir claramente cada uno de estos.

A continuación se describen las siguientes diferencias:

DIRIGENTE.-

- Se aprovecha del poder que posee debido al cargo que ocupa, exigiendo a sus subordinados lo que él considera necesario para fines personales y no en beneficio de sus trabajadores. Abusa de su autoridad imponiendo trabajos personales a los trabajadores de la entidad educativa. De esa manera se desprestigia y pierde autoridad moral.
- Las personas lo siguen por intereses personales. Están rodeados de gente que se dedica a solventar sus necesidades en vez de dedicarse a su trabajo. Predica el servilismo en su institución. Esto causa malestar en las personas que no forman parte de su círculo, originando la disgregación de los trabajadores.
- Se acostumbran a escuchar solo a sus colaboradores cercanos, aquellos que lo sirven. En cambio con el resto, los que se dedican solo a su trabajo, los que no son de su confianza, son ignorados.

- Toma las decisiones en beneficio propio y del personal allegado. No indica las razones por las cuales toma las decisiones, de tal manera de que causa incertidumbre en ellos.
- Quiere ser el que más sabe en la institución. Solo él tiene derecho a capacitarse y perfeccionarse, el resto solo debe trabajar y trabajar.
- Opaca a aquellos trabajadores que son más competentes que él o aquellos que presentan alternativas de cambio que no le favorecen. Teme ser superado por los trabajadores que poseen un deseo ambicioso de superación.
- Se queda con los honores y prebendas del cargo que ocupa y no cumple realmente las funciones que debe cumplir como líder de una institución educativa. No mantiene una ideología definida, es decir cada día piensa diferente de acuerdo a sus conveniencias.
- Le importan los comentarios de los demás. Se preocupa más de la imagen que tendrá frente a los medios o de entidades que guardan alguna relación con la institución que de solucionar los problemas internos. Es capaz de realizar cualquier cosa con tal de aparentar algo positivo de su institución, aunque esto no fuera así. Presenta una imagen falsa ante la sociedad.
- Actúa por conveniencia propia. No se sacrifica por el personal ni expone su carrera ni su vida por ellos. No se siente éticamente responsable de un grupo humano.

LÍDER.-

- Ejerce la autoridad con el ejemplo. Debido a su comportamiento abnegado tiene la autoridad moral para dirigir a cualquier grupo. Distribuye los trabajos en base a las competencias de cada uno. Es miembro del equipo de trabajo, es decir colabora con la realización de los trabajos de la institución. No se queda con los brazos cruzados.
- Las personas lo siguen debido al trabajo tesonero y comprometedor que demuestra a sus colaboradores, creando en ellos un deseo desinteresado por

seguirlo, se sienten motivados y confían en que esa persona los llevará hacia un camino certero y seguro.

- Escucha a todos los trabajadores de la institución sin ninguna restricción. Posee la habilidad para tratar a todos por igual, sin importar el grado de afinidad que exista con ciertos colaboradores. Considera válida toda sugerencia o asesoramiento recibida por cualquier persona, la analiza y le indica las razones por las cuales ha escogido cierta decisión.
- Trabaja en equipo con sus colaboradores. Entrega premios y recompensas a los trabajadores destacados y que presentan alternativas y sugerencias de cambio dentro de la institución. No teme que existan trabajadores más competentes.
- Abandona las posibles comodidades que pueda obtener en su cargo si es necesario.
- Cumple la función por la cual fue designado, esta es, liderar al talento humano que tiene bajo su responsabilidad con el ejemplo. Mantiene una sola corriente de pensamiento sin tratar de imponer la misma en los trabajadores.
- Se preocupa de que la institución educativa y el personal que la conforma se encuentren bien y que se cumplan con los objetivos propuestos.
- Demuestran a la sociedad lo que realmente son y como todo el personal se encuentra comprometido con la institución, la entidad presentará excelentes resultados.
- Cree que la verdad es lo primordial en las personas y la palabra de un hombre vale oro.
- Actúa porque posee un deseo de servir a la institución a la que pertenece. Se sacrifica por el personal sin esperar recompensas por su trabajo, a pesar de estar claro que expone su vida al riesgo y al peligro.

El líder educativo al igual que cualquier otro líder se diferencia de las demás personas por los atributos que posee tanto en el aspecto personal, profesional y por sus relaciones interpersonales, los mismos que motivan a las personas a seguirlo.

Para adquirir fortaleza para superar las adversidades y convertirse en un líder educativo considero que se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Con buena autoestima, buena auto imagen de sí mismo.
- Con conocimiento de sus fortalezas y sus debilidades.
- Cultivando sus aficiones. Potencialidades
- Incentivando la expresión de sus sentimientos y sus necesidades.
- Tomando los errores como lecciones y no como fallas o fracasos.
- Siendo creativos, flexibles, proactivos.
- Teniendo buenas relaciones emocionales.
- Enseñando a saber pedir ayuda cuando se necesita.
- Reflexionando antes de actuar, teniendo buen auto control.
- Viendo la vida con optimismo, con sentido del humor.

A continuación presento las **cualidades** que debe poseer un líder educativo:

- La persona reconocida por todos para ejercer cierta influencia sobre los individuos de una comunidad, mediante estímulos que conducen al logro de la meta del grupo, recibe el nombre de líder. (Prieto Figueroa 1999: 43)
- Un **líder** no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.
- **Ser Líder** es conseguir una meta que parece, al principio, un sueño. Es romper paradigmas que han afectado nuestras decisiones y que han hecho que vivamos sin percatarnos de las grandes posibilidades que están a nuestro alcance.
- **Líder.** Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Persona o equipo que va a la cabeza de una competencia deportiva. Construido en oposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.
- **Líder.** Persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar órdenes existentes para, así cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización.
- **Líder.** Persona que tiene claros los objetivos, actúa con positivismo, para cautivar a las personas con sus ideas, altamente comunicativo y seguro de sí mismo, se conoce profundamente y sabe potenciar sus fortalezas.
- **El líder** Es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos.

- **El líder** es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más.
- **El líder** es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.

REQUISITOS DEL LÍDER EDUCATIVO:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y trasmite historia.

A continuación presentamos **las habilidades** que debe poseer una persona para que sea considerada como líder educativo:

HABILIDADES DEL LÍDER:

- Para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.

- Para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Para tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización en el grupo familiar, escolar y laboral.

4.4. Los valores y la educación

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua establece que el valor es:

“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad” (Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 2001; 2267)

El valor es todo aquello que le permite al ser humano actuar frente a la sociedad de acuerdo a los principios y valores que haya obtenido durante su formación. De acuerdo a la clase de valores que posea un individuo se le complicará o se le facilitará la inserción en la sociedad.

Por otro lado tenemos la siguiente definición, expuesta en el texto *Ética para todos*: ***“La persona humana está constituida con un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar***

dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues éste hace posible que la persona pueda inteligir, querer y elegir libremente lo que en su constitución es “disposicional”, el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos...” (AMPUERO, 2004: 230)

Con esta cita podemos definir que los valores son aquellos que le permiten al hombre decidir su estilo de vida y su destino. Estos valores se los adquiere en el seno de la familia, mediante las constantes relaciones que posee con sus padres, hermanos, tíos, primos, entre otros.

La educación en valores dentro de una institución educativa es muy importante, debido a que complementa la formación ética y moral con la formación académica recibida.

La educación en valores de una persona comienza en los hogares y se fortalece en los centros educativos, donde al final del proceso escolar, la institución educativa entrega a la sociedad personas de bien, ricas en valores humanos, capaces de contribuir con el desarrollo del país.

La educación en valores procura que el estudiante se forme una nueva concepción de la vida, nuevos criterios, dándole significado real a las cosas, enseñándole a comportarse frente a las diferentes circunstancias de la vida.

El objetivo de la educación en valores es lograr interiorizar los valores en los estudiantes, con la finalidad de que le sirvan como guía para su desenvolvimiento en la sociedad.

Existen varias clases de valores, pero para efectos de este trabajo de investigación, nos interesan los valores morales, que son aquellos que contribuyen al perfeccionamiento del ser humano, logrando una mejor calidad de vida y le permiten actuar con dignidad.

En los líderes pedagógicos deben desarrollar valores, a continuación los que considero deberían ser:

- ✚ Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
- ✚ Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
- ✚ Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
Conciencia esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
- ✚ Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
- ✚ Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
- ✚ Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
- ✚ Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
- ✚ Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

Además los líderes pedagógicos se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

- ✓ Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
- ✓ Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
- ✓ Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
- ✓ Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación para delegar y motivar a los estudiantes.
- ✓ Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
- ✓ Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.

- ✓ Carácter: cualidades personales que definen quienes somos

4.5. Gerencia: Concepto, importancia y características

A la gerencia en la mayoría de los casos siempre se ha indicado que es un cargo que ocupa el director de una institución, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y sobretodo coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Es por ello que lograr una buena gerencia, no implica solo ser un director que ocupa un puesto, sino ser un buen gerente y marcar pautas o diferencias entre lo que es ser gerente y jefe, que obviamente no significa lo mismo, ya que en algunos casos el jefe sólo se encarga de dar órdenes, impone su autoridad y poder, recrimina por las faltas y es muy convencional.

Es por esta razón que para poder lograr ser un buen gerente se debe ser un líder que inspire confianza, que guíe, motive, ayuda a enmendar faltas, desarrolle a su gente, que sea creativo, que procure buena voluntad, que comparte los méritos y que sea por sobre toda las cosas, humilde.

En la actualidad, ser gerente educativo, plantea nuevos retos, ya que éste busca responder la diversidad de necesidades educativas y de generación de conocimiento requerido para la búsqueda de soluciones a la compleja trama de problemáticas existentes en el entorno social; esto conlleva a un trabajo mancomunado donde se toma en cuenta la comunidad educativa, entendiéndose esta como la escuela, padres representantes y comunidad en general para lograr un mismo fin: Responder a las necesidades del entorno y formar individuos integrales con una capacidad crítica, analítica, capaces de transformar la sociedad.

El gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país.

Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Según Mukherjee (1995:79), las cuatro características que debe poseer una institución de calidad son:

1. Identificar sus metas y objetivos a corto y a largo plazo a la vez que identifica las estrategias para el logro de los mismos,
2. Asegurar una estructura organizacional adecuada en términos de una diferenciación clara entre las descripciones de los puestos de los empleados para evitar la duplicidad en sus funciones,
3. Establecer líneas claras de comunicación interna para atender los aspectos individuales y colectivos y un procedimiento para establecer una comunicación con el ambiente externo,
4. Auditar el contenido, la estructura y la comunicación para identificar la eficacia y la eficiencia con las que se llevan a cabo los procesos y los modifica
5. Controlar uno o más de estos aspectos cuando sea necesario.

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Gilbert &Freeman, 1997:94). El

proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente, se complementan para cumplir el objetivo.

La Enciclopedia Americana (1999) define la gerencia: **“como el arte de coordinar los elementos o factores de producción hacia el logro de los propósitos de una organización”**. Es el conjunto de prácticas utilizadas para obtener el producto esperado a través del uso apropiado de la fuerza laboral, los materiales y las máquinas.

Drucker (1993: 134) coincide con esta visión y tanto en su libro *The Practice of Management* como en *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, ambos publicados en el 1993, **indica que la gerencia es una práctica, más que una ciencia o profesión. No es sólo conocimiento, también es ejecución**. Esta implica la responsabilidad de tratar de ajustar el ambiente institucional para la planificación y para dirigir el trabajo de los otros miembros de la organización.

Según Drucker (1993:135), los gerentes tienen tres funciones básicas:

“1. Manejar una empresa para el logro de los objetivos quiere decir que la empresa tiene que ser económicamente viable y se justifique la inversión,

2. Convertir a los recursos humanos y materiales de la organización en una empresa productiva esto significa manejar a los gerentes para que hagan su trabajo, y

3. Manejar a los trabajadores y al trabajo significa que tiene que organizar el trabajo para hacerlo adecuado para el trabajador y organizar a las personas para que trabajen productivamente.”

Dentro de los objetivos que se ha planteado la gerencia de la Institución están:

- Preparación para la comprensión y manejo del mundo socioeconómico y laboral nacional.

- Formación polivalente con el propósito de habilitar para el desempeño en una familia de ocupaciones.
- Articulación entre la escuela técnica y las profesiones.
- Fundamentación del proceso enseñanza-aprendizaje en el reconocimiento y respeto a las diferencias individuales y en función de él.
- Propender al desarrollo armónico del pensamiento y la acción por el tratamiento del trabajo teórico y práctico.
- Reafirmación del carácter democrático de la Educación Técnica.
- Formación de técnicos de nivel medio capaces de generar y formar una pequeña empresa.
- Participación permanente de los sectores productivos y de la comunidad en general en el proceso de planificación y ejecución de programas vinculados con la formación.



Hoy día el perfil o las competencias del gerente educativo, se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento. Abarcando así, una serie de estrategias que le permitan formar a las alumnas y alumnos de una forma integral.

Las competencias de un docente son múltiples, existen unas que se pueden definir como fijas y pueden variar en su ejercicio según sea el contexto en el que se den. Como competencias básicas el docente debe ser:

- Investigador: es aquel orientado a la generación de nuevos conocimientos, con una mirada compleja e interdisciplinaria.

El docente investigador presenta las siguientes características:

1. propone problemas interdisciplinarios que generan, de parte de los alumnos proyectos para buscar soluciones.
 2. La enseñanza se enfoca de manera investigativa.
 3. Estimula el desarrollo de proyectos por parte de los alumnos.
 4. Busca que el alumno piense con sentido interdisciplinario e investigativo.
-
- Promotor Social: enfatiza la idea de valoración e identidad nacional y prepara a los estudiantes para la elaboración de proyectos tanto en su colegio como en su comunidad considerando las necesidades de éstas.
 - Orientador: tiene conocimientos y habilidades para favorecer la formación de cada uno de los estudiantes como persona, conociendo el contexto en que se desenvuelva.
 - Planificador: decide por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.
 - Evaluador: tiene como finalidad fundamental, despertar el interés hacia el mejoramiento del desarrollo de los alumnos, la actividad docente, los materiales educativos, el Proyecto Pedagógico del Plantel, de Aula y comunitario y del Currículo.

Igualmente, el docente debe ser Administrador, Mediador, Pro activo, capaz de llevar buenas relaciones interpersonales, con unos valores crecientes que aplique en el día a día y con la iniciativa de trabajar de forma interdisciplinaria.

Hoy, es necesario para que la formación integral de los futuros técnicos y profesionales sea competentes y contribuya a que puedan desempeñarse en diversas funciones sociales, constituye una necesidad de establecer en la práctica la verdadera relación sinérgica de la educación media y la empresa con la comunidad de la cual las primeras forman parte, y la inclusión de que la institución educativa se complemente en todas las actividades que desarrollan los estudiantes, para realizar un aprendizaje práctico y en condiciones reales de trabajo, con una óptima adecuación a la realidad tecnológica y socio-laboral del mundo del trabajo.

Cabe decir que la educación ideal no existe como tal, pero es un punto de referencia para los educadores e instituciones que aspiran a la llamada excelencia en educación con una visión colectiva y de correcto sentido de la historia.

Cuando la educación es paciente y continua, cuando no busca los éxitos inmediatos y que tengan incertidumbre y apariencia ahí encontrara los medios necesarios para que el individuo se transforme en el ideal de hombre, eso debe buscar siempre la gerencia educativa, debe trabajar con el ser humano, para convertirlo en alguien mejor.

5. DIAGNÓSTICO

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

5.1.1. El Manual de organización

El Colegio Técnico Industrial Benjamín Franklin no posee un manual de organización de manera expresa. A más de los deberes y derechos que se encuentran estipulados en la ley de Educación, se describen una serie de obligaciones que tanto los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia deben cumplir tanto en su Reglamento Interno, como su Código de Convivencia.

Haciendo un análisis en cuanto a liderazgo y valores, podemos hacer énfasis en que los directivos trabajan en equipo para la toma de decisiones o la realización de una actividad sea de la trascendencia que fuera. Lo importante que refleja la encuesta realizada a los directivos concluye que siempre es una Institución que busca cambios y mejora lo que posibilita que los objetivos anuales se cumplan.

Dentro de las tareas de la vicerrectora podemos encontrar que es la encargada de dotar de nuevas estrategias para que el bachillerato sea mejor y eficaz en el campo técnico.

Sobre el liderazgo en la institución se vio reflejado dentro de la encuesta a docentes que está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Existen ciertas falencias principalmente por des actualización de información lo que hace ineficaz temáticas importantes de reformar.

5.1.2. Código de ética

Así también para una mejor convivencia entre toda la Comunidad de la Institución se elaboró un borrador del Código de Ética que permite describir los valores y principios a regir en todos los involucrados.

El Colegio Técnico Industrial “Benjamín Franklin” posee además un Código de Convivencia que se encuentra en proceso de aprobación. Este documento, fue elaborado en consenso y busca un mejor ambiente para que el proceso de aprendizaje sea eficaz. En los próximos meses este documento entrará en vigencia.

El objetivo primordial de este manual de convivencia es plantear las políticas disciplinarias, académicas y administrativas y las relaciones interpersonales de todos quienes conforman la comunidad educativa, a fin de contribuir al desarrollo integral de las estudiantes.

Este manual de convivencia complementa a todas las regulaciones estipuladas en el Reglamento interno de la institución y la ley y reglamento de educación. Aquí encontramos unos lineamientos bien definidos sobre el comportamiento estudiantil deseado por los directivos.

Dentro de uno de sus artículos, hace énfasis en el cumplimiento cabal de los derechos humanos. Específicamente en el respeto hacia la diversidad étnica, de religión y de cultura de los estudiantes. De esta manera, nos podemos dar cuenta, que se promueve el desarrollo de uno de los valores más importantes del ser humano, que es el respeto y con esto se logra una formación integral.

En otro artículo se menciona que la institución promoverá el desarrollo de valores como: la responsabilidad, respeto, honestidad, lealtad, generosidad, laboriosidad, perseverancia, orden y puntualidad. Siendo este último valor, el que se hace más énfasis en este manual.

Los valores que se mencionaron anteriormente son los mínimos necesarios para que un estudiante se eduque, de tal manera que pueda insertarse rápidamente en la sociedad sin ningún inconveniente.

En el manual de convivencia se estipula el régimen diario que deben seguir las estudiantes, basado en el reglamento general de educación, sin embargo debido a la disponibilidad de la maquinaria, es necesario que todas las alumnas al menos un día a la semana practiquen una hora más de lo normal y que un curso a la vez realicen las prácticas los días sábados. Este es una limitante que origina que los directivos tomen esas decisiones, buscando siempre el bienestar de las estudiantes.

Otro de los valores que se fomentan en este manual de convivencia es la pulcritud. Existe un capítulo dedicado a la presentación que deben poseer las estudiantes durante su permanencia en la institución. Esta es una de las características que debe poseer un líder.

En otro apartado encontramos que los directivos y docentes deben promover el desarrollo de los siguientes valores: la sobriedad, la sencillez, la deferencia, la delicadeza, la rectitud, la honestidad, lealtad, obediencia, cuidado de los bienes, la honradez y la disciplina. Con esto nos damos cuenta que existe una gestión fortalecedora de los valores humanos.

Se premian todos los esfuerzos, méritos y trabajos excelentes de las estudiantes, realizando reconocimientos públicos por los logros alcanzados. De esta manera se mantiene motivadas a las alumnas. El directivo educativo siendo un líder debe promover acciones encaminadas a obtener líderes positivos dentro de la institución, así mismo potenciar durante su gestión los valores necesarios para promover su desenvolvimiento ideal en la sociedad. Aquí se puede destacar otra característica del líder que es: la búsqueda permanente del bienestar de los subordinados.

Este código no ha sido sociabilizado a plenitud en razón de que aún no se entrega la resolución respectiva por parte de la Directora del DOBE de la Dirección Provincial de Educación del Guayas.

Luego de analizar los distintos instrumentos de gestión educativa, donde se puede evidenciar el trabajo que se realiza en cuanto a liderazgo y valores, se puede determinar que en el Colegio Técnico Industrial “Benjamín Franklin” se fomentan los siguientes valores:

- **Responsabilidad.**- Tiene una doble función. Responder por las consecuencias de sus actos, sean cuales fueran. Realizar su trabajo lo mejor posible.
- **Respeto.**- No hacer ninguna distinción entre las personas. Tratar a las personas como se lo merecen, como seres humanos que somos. Todos somos iguales y merecemos el mismo trato.
- **Honestidad.**- Decir y obrar siempre con la verdad, aunque nos involucre la pérdida de algo económico o nuestro trabajo.
- **Lealtad.**- Respeto hacia los demás sean superiores o subordinados.
- **Generosidad.**- Ser solidarios con las personas que más lo necesitan. Compartir nuestras pertenencias con las personas que por algún motivo no pueden tener lo mismo.
- **Laboriosidad.**- Ser trabajador, amante de su profesión.
- **Perseverancia.**- Ser constante en sus actividades diarias. Es este valor el que nos va a llevar hacia la consecución final de los objetivos y metas propuestos.

- **Orden.-** Le permite al ser humano mantener todas sus pertenencias o sus actividades bajo control, es decir totalmente organizadas. Con este valor se logra optimizar de mejor manera el tiempo disponible.
- **Puntualidad.-** Asistir a un evento o actividad a la hora establecida. La falta de puntualidad recae en la falta de respeto hacia los demás sea el cargo o función que ocupe.
- **Sobriedad.-** Ser justos
- **Sencillez.-** A pesar de todos los beneficios que nos pueda otorgar un cierto cargo, debemos ser las mismas personas, tomando en cuenta las pertenencias internas que lo material. Estas pertenencias internas se llaman los valores humanos.
- **Cortesía.-** Respeto a los demás. Ofrecer a nuestros superiores jerárquicos nuestra voluntad.
- **Delicadeza.-** Caracteriza a las mujeres. Le permite diferenciarse de los varones. Actuar con mesura frente a cualquier circunstancia.
- **Rectitud.-** Ser dignos, honrados y veraces. Le permite al ser humano ser una persona que camine siempre en el sendero correcto sin doblegar ante las debilidades humanas.
- **Obediencia.-** Cumplimiento cabal de las normas establecidas tanto escritas como verbales.
- **Honradez.-** Actuar en base a la verdad.
- **Disciplina.-** Regirse a las normas y reglamentos establecidos para la convivencia en un establecimiento.

- **Liderazgo.**- Lograr que los colaboradores lo sigan, creando en ellos una motivación, en base a sus capacidades y habilidades.
- **Dignidad.**- Actuar en base a nuestros principios y valores. Actuar correctamente.
- **Creatividad.**- Proponer alternativas de innovación y cambio permanente. Ser pro activos en nuestro trabajo.
- **Justicia.**- Entregar a cada persona lo que se merece, en base al trabajo desarrollado en sus actividades diarias. No siempre siendo equitativo, es justo con todos. Recordemos que equidad es dar a todos por igual y eso no es ser justo.

5.1.3. Plan estratégico

La Institución presenta su organización con una visión a 5 años, es decir que su Plan estratégico se enfoca a un plazo definido. Principalmente porque al ser una Institución particular y del área Técnica Industrial debe someterse a los lineamientos del Ministerio de Educación y sus reformas educativas.

El Plan estratégico conlleva el no sólo formar académicamente a los estudiantes sino dotarlo de valores que le permitan ser un referente en su núcleo familiar y la Institución cuenta con este plan enfocado directamente al Bachillerato Técnico Polivalente.

Actualmente se encuentran empezando su nueva proyección estratégica para el nuevo periodo de vigencia del PEI, por lo que todo su plan estratégico está encaminado a la redacción del nuevo proyecto educativo; pero observa ciertas falencias que deben ser corregidas antes de la aprobación del nuevo plan.

5.1.4. Plan operativo anual (POA)

El actual POA presenta parámetros de realización para profundizar el proceso de aprendizaje en el área técnico al fortalecer los currículos del bachillerato polivalente técnico industrial en Mecánica y Electrónica.

El plan operativo anual está encaminado a mejorar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Dentro de las actividades planificadas tenemos: la elaboración del manual de organización que analizamos anteriormente; así como el plan de transformación institucional, en el cual se promueve una actitud innovadora frente a las técnicas y metodologías antiguas de la institución.

Dentro de las actividades planificadas para el desarrollo de los documentos antes mencionados, nos podemos dar cuenta que los directivos muestran una actitud flexible frente a los docentes, es decir aceptan todas las sugerencias posibles. No solo se dedica a receptar sugerencias, sino que solicita acotaciones a sus colaboradores y posteriormente sociabiliza este proceso.

Una actividad planificada es la implantación de metodología de evaluación institucional, dando a conocer oportunamente los parámetros de la misma y con la finalidad de conocer el compromiso institucional de los estudiantes y docentes, recordemos que la Institución está en un proceso de adaptación y fortalecimiento de su bachillerato polivalente.

Otra actividad planificada es la elaboración de currículos por competencias, aunque la Institución está a la espera de las nuevas regulaciones que se estipulen con la reforma educativa.

En el POA de la Institución, se promueve la capacitación e innovación permanente y enfocada a las tareas reales que realizará el adolescente principalmente en el campo técnico. En el POA está los primeros lineamientos para este periodo

académico 2010-2011 que se plasmará en años venideros y que forman parte del PEI hasta el 2013.

Existe un plan para contribuir al desarrollo del país, específicamente para ofrecer un apoyo a los miembros de la comunidad, y esto consiste en lograr que las familias de escasos recursos cuenten con herramientas de subsistencia; por eso al plasmar de un título intermedio facilitará el ingreso económico de las familias.

Otra planificación es la del plan de investigación educativa, la cual busca una mejora permanente en los procesos didácticos y técnicos unificados. Con esto se busca ofrecer a los estudiantes una educación de calidad. Además, se pretende mejorar las condiciones de la bibliotecaria y mejorar la lectura y el manejo del lenguaje.

Los directivos del plantel poseen una visión futurista lo que le va a llevar al desarrollo. Esta es una de las cualidades del líder. Existe una planificación de innovación escolar, en la que propende en uno de sus puntos a tener una marca de calidad, registrada y patentada legalmente. De llegar a conseguir esto, se ha logrado un paso gigante hacia el desarrollo de la calidad de la vestimenta producida en el plantel.

Se dejan planificados los diferentes equipos de trabajo, en donde lideran los directivos del plantel. Es decir, siempre se realiza un trabajo cooperativo donde se realza la participación de todos sus miembros.

Existen también proyectos sobre el desarrollo de investigaciones sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes. Con esto se pretende mejorar el bienestar estudiantil, mediante visitas a los domicilios marginados de las alumnas, llevando ayuda médica y dental hacia los lugares donde se denote la escasez de recursos económicos. Una vez más se puede observar que existe una gestión basada en el liderazgo de sus directivos. En este caso, la gerencia se preocupa del bienestar del personal bajo su mando.

En cuanto a la educación en valores, en el plan operativo anual encontramos la siguiente tarea: **“fomentar la práctica de los valores, haciendo énfasis en el respeto, responsabilidad, liderazgo, amor y dignidad”**. (Colegio Benjamín Franklin, 2010-2011: 95).

Uno de los valores que están claramente definidos en el manual de convivencia tenemos a la obediencia, que es un valor importante que se debe fomentar en los estudiantes. Para conseguir fomentar, fortalecer o revitalizar los valores antes mencionados, en este plan operativo anual, se establecen las siguientes actividades:

- ☞ “Exposiciones semanales por los estudiantes y docentes sobre la práctica de valores”
- ☞ “Conferencias de invitados especiales sobre la importancia de los valores”.
- ☞ Las metas que se propone el Colegio Particular “Benjamín Franklin” en cuanto a la formación en valores son:
- ☞ “Lograr que el 70% de las estudiantes practiquen los valores en los ámbitos que se desenvuelven”.
- ☞ “La integración y la práctica de los valores en la comunidad educativa”.

Analizando las metas propuestas, nos podemos dar cuenta que existe un cierto grado de conformismo en la institución, debido a que establecen un cierto porcentaje. Es verdad, que llegar al 100% es una tarea muy difícil, no todo es perfecto; sin embargo solo puede ser considerado como una meta. Se podría tener una visión futurista más ambiciosa, en la que se busque siempre la excelencia y no la mediocridad. Un aspecto a considerar es que los valores no solo se los aprende en la institución educativa, es más los valores principales provienen del hogar y se fortalecen en las entidades educativas. Esto quiere decir, que si una estudiante no posee los valores básicos del hogar, difícilmente se va a lograr que el 100% de las estudiantes practiquen los valores humanos en sus actividades diarias.

En otro proyecto se promueve la educación sexual, el amor y la moralidad. En este punto entran los valores morales. Es necesario que las estudiantes del Colegio identifiquen y pongan en práctica estos valores; porque son estos, los que llevarán a las estudiantes a actuar con dignidad.

Para terminar, también se planifican conferencias, charlas, reuniones, talleres para lograr la concienciación de los padres sobre el rol que deben asumir en el aspecto económico, social y educativo, en beneficio de sus hijas. Con esto contribuye nuevamente al bienestar estudiantil.

5.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional se encuentra en proceso de elaboración, revisión y aprobación por parte de los grupos de trabajo involucrados en cada una de las áreas y contempla los siguientes objetivos:

- Preparar integralmente al estudiante en ámbitos de aprendizaje de utilidad general, de cultura y de valores y de especialidad en un ámbito de interés vocacional relacionado con un mundo real de trabajo.
- Fomentar el desarrollo humano de los jóvenes mediante aprendizajes en ámbitos de complementariedad, en áreas requeridas para ejercer desempeños flexibles en ámbitos sociales y de trabajo concretos.
- Crear actitudes de liderazgo, emprendimiento y positividad hacia el desarrollo humano a través de la relación con el trabajo.
- Fortalecer conocimientos técnicos en los estudiantes.
- Fortalecer destrezas entre profesor-alumno, que permita cumplir los objetivos.
- Capacitar en la aplicación de nuevas estrategias para conseguir mejores objetivos.
- Reorganizar funciones que permitan desarrollar mejor las habilidades de cada uno de los miembros de la comunidad.

En la actualidad el PEI ha cometido el error de no tener un diagnóstico profundo de sus necesidades y cambios que deben efectuarse de manera urgente; ya que existen niveles de dirección que deben ser fortalecidos y otros creados para un mejor cumplimiento de estrategias de gestión. Por otro lado el PEI vigente hasta el periodo lectivo 2011-2012, no ha incluido valores ni objetivos transversales sobre el tema en cada una de las áreas educativas; por lo tanto es necesario que se proceda a realizar una revisión minuciosa del mismo a fin de mejorar su proyección y cumplimientos de objetivos.

Cabe indicar además que el PEI debe ser renovado el 2011, el mismo que deberá contar con cambios en la gestión administrativa y académica y es necesario una participación actualizada de toda la comunidad educativa.

5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

En el Reglamento interno del Colegio Particular “Benjamín Franklin” podemos destacar los objetivos institucionales:

- El objetivo primordial de la institución será el de impartir formación científica, tecnológica, teórica y práctica, es decir, **una educación integral**.
- La misión de la institución es ofrecer al país y al sector comercial, técnico e industrial, bachilleres debidamente capacitados para que con su trabajo contribuyan a satisfacer las necesidades del país.
- Establecer vínculos interinstitucionales a través de convenios, acuerdos y cooperación recíproca.

Cabe indicar que sobre los reglamentos, todos están debidamente legalizados, lo cual genera tranquilidad y estabilidad al momento de su aplicabilidad.

5.1.7 Reglamento Interno de Seguridad y Salud

Sobre este requerimiento la Institución cuenta con su reglamento debidamente aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo que tiene una vigencia hasta el año 2010 y deberá ser renovado para el nuevo periodo.

5.2. La estructura organizativa del colegio particular Benjamín franklin

5.2.1 Misión y visión

La **misión** del Colegio Particular “Benjamín Franklin” es la siguiente:

“Ser un centro educacional orientado a la formación técnica de jóvenes (hombres y mujeres) que aspiran a desempeñarse laboralmente en el área industrial, a emprender iniciativas productivas autónomas o a continuar estudios de especialización.

Mantener el liderazgo educativo en la formación de estudiantes, con pensamientos críticos, creativos y científicos, demostrando su ética y actitudes de solidaridad, amistad, colaboración con respeto al entorno.

Fortalecer la capacidad emprendedora, el uso de tecnología y el desarrollo de capacidades técnicas y académicas. Incentivamos la creatividad, el desarrollo personal y técnico a través de la participación de los estudiantes en el proceso educativo. En un ambiente grato y entretenido para explorar todo el potencial del estudiante.

Servir al país mediante la formación tecnológica, humanística, científica y buscar el desarrollo Personal y Social, mediante el desarrollo vocacional y físico, necesarios para lograr una vida con proyección sana y feliz, siendo solidarios, emprendedores, conscientes y comprometidos con sus responsabilidades cívicas y éticas”.

Ahora bien, analicemos la misión en términos de liderazgo:

Primeramente, Colegio Técnico Industrial “Benjamín Franklin” forma personas con capacidades y habilidades dentro del área técnica. Buscando la formación de líderes en su área con las siguientes características:

- El líder educativo tiene la capacidad para insertarse rápidamente en la sociedad o en cualquier medio en el que se lo situé.
- El líder educativo es un ser innovador y emprendedor.
- El líder educativo contribuye con su trabajo al bienestar del personal y de la sociedad. No solo se fija en sus aspiraciones sino en la de los demás también.

La **visión** de la institución es la siguiente:

“El Colegio Técnico Industrial Benjamín Franklin, se ve como una institución privada, pero de un alto servicio social, donde los estudiantes elevan su rendimiento escolar, sin repeticiones ni deserción escolar, elevando su autoestima y desarrollando una capacidad de talento y destrezas en el ámbito técnico industrial.

Formando líderes honestos que trabajen en equipo, sin crear conflictos, capacitados y éticos que fortalezcan el desarrollo de la industria y que con su trabajo beneficien al país.

Responder a una necesidad integradora, al conjunto de aprendizajes de las competencias técnicas y profesionales relacionadas con la línea de profesionalización de las actitudes positivas frente a la tecnología, al trabajo y a la prosecución de sus estudios”.

Ahora bien, analicemos la visión en términos de liderazgo y valores:

- El Colegio Particular “Benjamín Franklin” fomenta el desarrollo, fortalecimiento o revitalización de valores como: la honestidad, solidaridad, justicia, creatividad, entre otros.
- Colegio Particular “Benjamín Franklin” fomenta en los alumnos deseos de superación permanente. Esa es una cualidad del líder, tener una visión futurista ambiciosa.

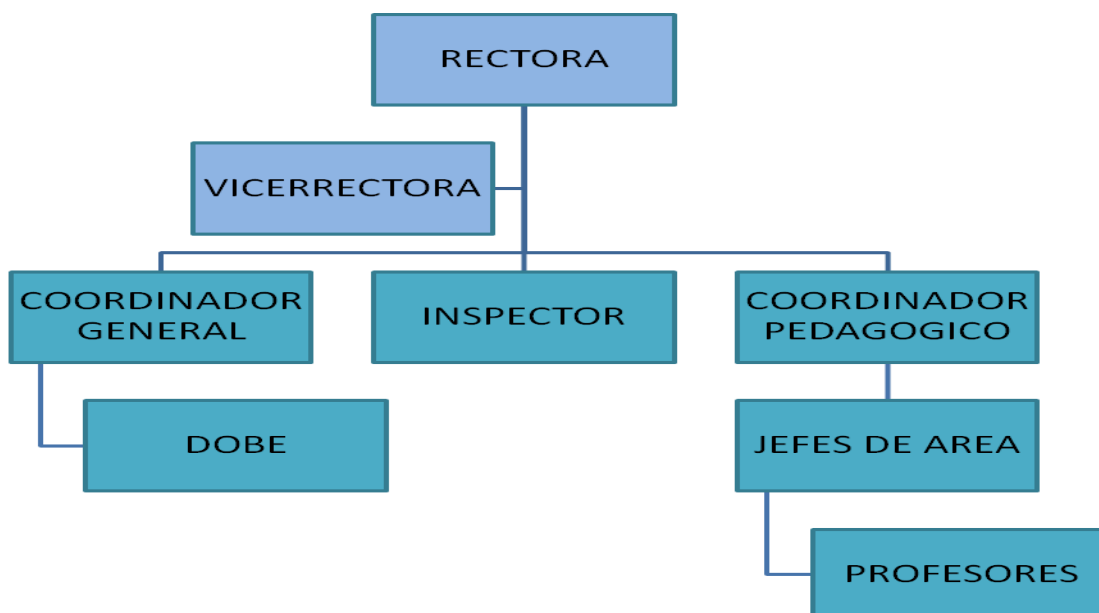
- Nuevamente se hace énfasis en la preparación integral que poseen las estudiantes de este instituto.

Dentro de los objetivos institucionales se promueve lo siguiente:

- La responsabilidad y el trabajo tesonero como medio para el progreso.
- Actuar con justicia.
- Educación integral basada en principios éticos y democráticos.
- Respeto hacia las personas.
- Espíritu cívico hacia los símbolos patrios.
- Hábitos correctos de convivencia.

El resto de contenido de este Reglamento interno se definen las obligaciones que cada integrante de la institución educativa: directivos, personal administrativo, personal técnico, docentes, organismos, departamentos, comisiones, equipos de trabajo, estudiantes y padres de familia.

5.2.1. El organigrama



5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

AREA ACADÉMICA.- Esta área lo conforma el Consejo Directivo más el coordinador Académico que trabaja con cada una de las áreas para fortalecer y dirigir las políticas educativas que lleva la institución.

AREA FINANCIERA.- Esta ligado directamente con la administración económica de los ingresos y egresos de la Institución. Al ser una entidad particular los ingresos directos vienen de las valores que cancelan los Padres o Representantes de los alumnos y cuyos montos lo fijan la Junta Reguladora de Costos de la Dirección Provincial de Educación.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS EDUCATIVOS.- La institución tiene las áreas mecánica y electrónica como perfil educativo que oferta; por ende busca constantemente que sus estudiantes pueden perfilarse como emprendedores de esta área. Por lo tanto este departamento coordina las capacitaciones, base de datos de prácticas, bolsa de trabajo y cualquier tipo de proyecto que permita el mejoramiento académico de los estudiantes.

DOBE.- Está conformado principalmente con la psicóloga que coordina todas las actividades motivacionales y además sirve como soporte para mejoramiento personal del aprendizaje de cada estudiante y de su núcleo familiar.

5.3. El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Los docentes saben transmitir correctamente sus conocimientos. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por las estudiantes. Los valores mencionados

anteriormente están considerados dentro del currículo del Colegio, los mismos que sirven para desarrollar un trabajo tesonero y fructífero en beneficio de la institución.

Ningún aspecto de la educación puede prescindir de la mediación pedagógica. El docente es considerado un mediador o un facilitador, que entrega la información a los estudiantes para que ellos procesen y adquieran sus propios conocimientos. El docente tiene que fomentar los valores en los estudiantes durante su impartición de las clases diarias.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La organización del Colegio Particular “Benjamín Franklin” se encuentra claramente definido. Cada uno sabe la tarea o función que debe desempeñar, basándose siempre en los valores que promulgan los diferentes reglamentos y manuales que posee la institución.

El cumplimiento de las políticas y decisiones de los directivos deben ser asumidos por el nivel operacional, basándose siempre en los principios y valores con los cuales cuentan los integrantes de esta institución educativa.

5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores

En cuanto a la parte administrativa financiera, así como en las dimensiones anteriores, se debe actuar siempre en base a los principios y valores adquiridos a lo largo de nuestra vida.

No se debe descuidar esta dimensión, ya que de esta depende en un alto grado, el desenvolvimiento futuro del Colegio. Si no se actúa con principios éticos y morales se puede caer en la corrupción. Esta dimensión es una zona muy sensible que debe ser manejada con mucha seriedad y responsabilidad. Por tal motivo, las personas que controlen la parte financiera y administrativa deben ser trabajadores honestos, honrados, veraces y leales con la institución que los acoge.

El Colegio Particular Benjamín Franklin, es una institución de carácter privado, sin fines de lucro por lo cual su manejo financiero no sólo que es realizado por personas de confianza sino que es administrado con las herramientas económicas de empresas familiares conocidas como pymes.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

La comunidad educativa tiene una buena percepción de esta institución educativa.

Esta comunidad es conformada por los directivos, persona administrativo y técnico, docentes, padres de familia, estudiantes y empresas que colaboran con el desarrollo de la institución educativa.

El Colegio Particular “Benjamín Franklin” posee relaciones con la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, durante sus primeros años como convenio y en la actualidad como contrato. Donde se desarrollan y administra las Unidades de Producción de los Centros de Formación Artesanal.

5.4. Análisis F.O.D.A.

5.4.1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS.- Los aspectos positivos que presenta el Colegio Particular Benjamín Franklin se ha plasmado de acuerdo a un análisis con cada uno de los integrantes de esta comunidad educativa y que son:

- Personal directivo, administrativo y docente capacitado.
- Apoyo de los directivos.
- Flexibilidad en los programas y planes de estudio.
- Espacios sin usar.
- Independencia en la toma de decisiones

- Instalaciones propias
- Comunicación permanente
- Material educativo actualizado

DEBILIDADES:

- Falta de desarrollo deportivo.
- Falta de seguro estudiantil para prácticas
- Falta de responsabilidad en ciertos estudiantes.
- Baja formación en cuanto a valores y principios en los hogares de los estudiantes.
- Estudiantes provenientes de otras instituciones con pocos conocimientos de la especialidad.
- Problemas de aprendizaje por falta de práctica.

5.4.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES:

- Conferencias y talleres para padres de familia para concienciar su rol.
- Aceptación de la comunidad.
- Integración a la red de colegios del Centro de Mediación de la Dirección Provincial de Educación del Guayas.

AMENAZAS:

- Estudiantes incorporados al ámbito laboral a temprana edad.
- Bajo nivel económico de los padres de familia y representantes de los estudiantes.
- Crisis económica del país.
- Desintegración familiar.
- Maltrato infantil.

- Pandillas juveniles
- Problemas económicos en las familias

5.4.3 Matriz FODA

Matriz 1

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| Personal directivo y administrativo capacitado | Falta de seguro estudiantil para prácticas |
| Instalaciones propias | Falta de responsabilidad de alumnos |
| Material didáctico actualizado | Problemas de aprendizaje por falta de práctica |
| Flexibilidad en los programas y proyectos | Baja formación de valores entre padres e hijos |
| Áreas libres para usar | Estudiantes nuevos cada periodo lectivo |
| Comunicación permanente | Falta de desarrollo deportivo |

| | |
|---|---|
| <p>Apoyo constante de los directivos</p> | |
| <p>OPORTUNIDADES</p> | <p>AMENAZAS</p> |
| <p>Conferencias o reuniones para padres de familia de manera periódica</p> | <p>Problemas económicos en las familias</p> |
| <p>Aceptación de la comunidad</p> | <p>Inserción laboral de los jóvenes, abandonando los estudios</p> |
| <p>Centro de Mediación de la Dirección Provincial de Educación del Guayas</p> | <p>Falta de oportunidades laborales</p> |
| | <p>Desintegración familiar</p> |
| | <p>Falta de actualización en áreas técnicas</p> |
| | <p>Pandillas juveniles</p> |
| | |

5.5 Resultados

5.5.1 De los directivos

TABLA 11

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

| FORMAS DE ORGANIZACIÓN | f | % |
|---|---|-----|
| a.- El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre | 3 | 60% |
| b. Coordinadores de área | 0 | 0% |
| c. por grupo de trabajos | 2 | 40% |
| d. Trabajan individualmente | 0 | 0% |
| e. No contestan | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

La institución refleja dos situaciones: las reuniones trimestrales y por grupos de trabajo, lo cual refleja está dejando a un lado a otras formas de organización y esta situación podría perjudicar ciertos aspectos.

TABLA 12

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

| ASPECTOS | f | % |
|---|---|-----|
| a. Números de miembros de la institución | 3 | 60% |
| b. Los resultados obtenidos en la institución | 2 | 40% |

| | | |
|---|---|----|
| c. Valor y tiempo empleados en la institución | 0 | 0% |
| d. Otros | 0 | 0% |
| e. No contestan | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

La encuesta refleja que por el número de los miembros y por los resultados es como la organización se mide.

TABLA 13

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS

| Aspectos que se toman en cuenta | F | % |
|---------------------------------|---|------|
| a. Si | 5 | 100% |
| b. No | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

Esto refleja que la institución cumple las normativas al responder en su totalidad con un 100%.

TABLA 14

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

| Aspectos que se toman en cuenta | F | % |
|---------------------------------|---|-----|
| a. Rectora | 1 | 20% |
| b. Vicerrectora | 4 | 80% |

| | | |
|----------------------|---|----|
| b. Consejo Directivo | 0 | 0% |
|----------------------|---|----|

Elaborado por la autora.

El resultado de esta tabla demuestra la desconcentración de funciones al Vicerrector al ser la primera instancia que resuelve y toma una decisión dentro de la Institución.

TABLA 15
DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

| Se delega la toma de decisiones | F | % |
|---------------------------------|---|-----|
| a. Si | 4 | 80% |
| b. No | 1 | 20% |

Elaborado por la autora.

Los resultados de esta tabla refleja lo encuestado anteriormente donde definitivamente se desconcentra la toma de decisiones en el vicerrector.

TABLA 16
SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

| Orden | Se Promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|------|---------|-----|-------|----|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Excelencia académica | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| b | El desarrollo profesional de los docentes | 2 | 40% | 3 | 60% | 0 | 0% |

| | | | | | | | |
|---|---|---|------|---|-----|---|-----|
| c | La capacitación continua de los docentes | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| d | Trabajo en equipo | 4 | 80% | 1 | 20% | 0 | 0% |
| e | Vivencia de valores institucionales y personales | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| f | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |
| g | Delegación de autoridad a los grupos de decisión | 4 | 80% | 0 | 0% | 1 | 20% |

Elaborado por la autora.

Es importante observar que sobre valores, trabajo en equipo, capacitación y excelencia académica son los resultados más altos obtenidos lo cual demuestra que la administración y liderazgo se los considera como exitosos.

TABLA 17
CARACTERISTICAS DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

| Orden | Se Promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|-------------|---------|-----|---------|-----|-------|----|
| | | f | % | F | % | f | % |
| a | Son innatas | 4 | 80% | 1 | 20% | 0 | 0% |

| | | | | | | | |
|---|--|---|------|---|-----|---|----|
| b | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. | 2 | 40% | 3 | 60% | 0 | 0% |
| c | Se adquieren a partir de la experiencia | 4 | 80% | 1 | 20% | 0 | 0% |
| d | Se desarrollan con estudios en gerencia | 3 | 60% | 1 | 20% | 0 | 0% |
| e | Capacitación continuación que combine la practica | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

Los resultados de esta tabla presenta una situación muy variante en sus respuestas, en primer lugar tenemos que el liderazgo para algunos es innata, pero también se adquieren por la experiencia y hasta de capacitación continua. Al parecer esta denota una variedad muy diversa, no guardando relación con sus resultados.

TABLA 18

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR

| Orden | Se Promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|----|
| | | f | % | F | % | f | % |
| a | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les faltara mejor | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |

| | | | | | | | |
|---|--|---|-----|---|-----|---|----|
| b | La disminución del número de estudiantes por aula. | 1 | 20% | 4 | 80% | 0 | 0% |
| c | La mejora de los mecanismos de control. | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |
| d | La existencia de ambiente cordiales de trabajo | 2 | 40% | 3 | 60% | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

Se observa que para mejorar el desempeño las respuestas mayoritariamente son en cuanto al uso de la información de resultados de desempeño y la mejora de los mecanismos de control.

TABLA 19
ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCION

| Orden | Organismos | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|------|---------|-----|-------|-----|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | De dirección (Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico et5c. | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| b | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) | 2 | 40% | 2 | 40% | 1 | 20% |
| c | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |
| d | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |
| e | Otros (¿Cuáles?) | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

Es una institución que tiene desarrollado ciertos departamentos pero aún en mejora de otros. Los de Gestión aún ni siquiera alcanzan el 50% mínimo.

TABLA 20

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDACTICO O JUNTA DE PROFESORES

| Orden | Actividades | 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 resolverlos | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. | 4 | 80% | 1 | 20% | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

Como se observa la Junta de Profesores mantiene el control y manejo de todo el quehacer educativo.

TABLA 21

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

| Orden | Funciones | SI | | NO | |
|-------|---|----|------|----|-----|
| | | f | % | f | % |
| a | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. | 5 | 100% | 0 | 0% |
| b | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución | 4 | 80% | 1 | 20% |
| c | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente | 5 | 100% | 0 | 0% |
| d | Mantener actualizada la metodología | 5 | 100% | 0 | 0% |
| e | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros | 5 | 100% | 0 | 0% |
| f | Colaborara con el Departamento de orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje | 5 | 100% | 0 | 0% |

| | | | | | |
|---|---|---|------|---|-----|
| g | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente | 4 | 80% | 1 | 20% |
| h | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo | 4 | 80% | 1 | 20% |
| i | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas | 5 | 100% | 0 | 0% |
| j | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología | 5 | 100% | 0 | 0% |

Elaborado por la autora.

De igual manera el área didáctica está trabajando constantemente porque los resultados demuestran su cumplimiento en cada uno de los ítems consultados.

TABLA 22

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

| Orden | ACCIONES | SI | | NO | |
|-------|---|----|-----|----|-----|
| | | f | % | F | % |
| a | La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico. | 4 | 80% | 1 | 20% |

Elaborado por la autora.

Es importante señalar que la gestión pedagógica, en un alto porcentaje fomenta diagnóstico y soluciones adecuadas. Esto permitirá el poner en marcha proyectos de mejora.

TABLA 23
MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

| Orden | ACCIONES | SI | | NO | |
|-------|--|----|------|----|-----|
| | | f | % | F | % |
| a | Reingeniería de procesos | 1 | 20% | 4 | 80% |
| b | Plan estratégico | 3 | 60% | 2 | 40% |
| c | Plan operativo anual | 5 | 100% | 0 | 0% |
| d | Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes | 3 | 60% | 2 | 40% |

Elaborado por la autora.

También observamos que se cumplen con el POA y en menor porcentaje otras herramientas de planificación educativa.

5.5.2. De la encuesta a Docentes

TABLA 24**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

| DECLARACIONES | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | |
|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % |
| 1.El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. | 13 | 65% | 5 | 25% | 2 | 10% |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. | 14 | 70% | 6 | 30% | | 0% |
| 3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. | 10 | 50% | 10 | 50% | | 0% |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con | 11 | 55% | 7 | 35% | 2 | 10% |

| | | | | | | |
|--|----|-----|----|-----|---|-----|
| 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 | 8 | 40% | 11 | 55% | 1 | 5% |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. | 9 | 45% | 8 | 40% | 3 | 15% |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. | 11 | 55% | 8 | 40% | 1 | 5% |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | 7 | 35% | 13 | 65% | | 0% |
| 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros | 5 | 25% | 11 | 55% | 4 | 20% |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. | 10 | 50% | 8 | 40% | 2 | 10% |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas | 5 | 25% | 14 | 70% | 1 | 5% |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo. | 10 | 50% | 9 | 45% | 1 | 5% |

| | | | | | | |
|--|---|-----|----|-----|---|-----|
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica | 7 | 35% | 11 | 55% | 2 | 10% |
| 14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera | 5 | 25% | 13 | 65% | 2 | 10% |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes | 7 | 35% | 11 | 55% | 2 | 10% |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | 5 | 25% | 14 | 70% | 1 | 5% |

Elaborado por la autora.

Es importante observar la tabulación a la pregunta 2 donde se establece el liderazgo para proyectos de innovación ya que esta actitud de apertura permitirá el desarrollo de los mismos.

5.5.3. De la encuesta a Estudiantes

**TABLA 25
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

| DECLARACIONES | CA | | A | | D | | CD | |
|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | F | % | f | % | F | % | f | % |
| 1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | 9 | 20,93% | 15 | 34,88% | 11 | 25,58% | 8 | 18,60% |
| 2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. | 8 | 18,60% | 14 | 32,56% | 12 | 27,91% | 9 | 20,93% |

| | | | | | | | | |
|---|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | 12 | 28% | 19 | 44% | 9 | 21% | 3 | 7% |
| 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. | 8 | 19% | 13 | 30% | 13 | 30% | 9 | 21% |
| 5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | 13 | 30% | 14 | 33% | 10 | 23% | 6 | 14% |
| 6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 9 | 20,93% | 14 | 32,56% | 9 | 20,93% | 11 | 25,58% |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. | 10 | 23% | 15 | 35% | 13 | 30% | 5 | 12% |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. | 7 | 16% | 15 | 35% | 13 | 30% | 8 | 19% |
| 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | 7 | 16% | 11 | 26% | 16 | 37% | 9 | 21% |

| | | | | | | | | |
|---|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. | 14 | 33% | 13 | 30% | 4 | 9% | 12 | 28% |
| 11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase | 16 | 37% | 14 | 33% | 7 | 16% | 6 | 14% |
| 12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. | 7 | 16,28% | 17 | 39,53% | 8 | 18,60% | 11 | 25,58% |
| 13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 12 | 27,91% | 14 | 32,56% | 11 | 25,58% | 6 | 13,95% |
| 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo | 14 | 32,56% | 18 | 41,86% | 3 | 6,98% | 8 | 18,60% |

Elaborado por la autora.

Es en esta tabla donde se observa porcentajes menores a lo que debería ser, por lo que refleja que se debe buscar estrategias para elevar este clima de insatisfacción que presentan los alumnos.

5.5.4.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

TABLA 26

| Orden | DECLARACIONES | SI | | NO |
|-------|--|----|-----|----|
| | | F | % | f |
| A | Tiene usted establecidas unas normas de convivencia en su casa | 6 | 29% | 15 |

| | | | | |
|---|---|----|-----|----|
| B | Usted considera que la Escuela Electrónica "Benjamín Franklin" genera un buen ambiente para su hijo | 12 | 57% | 9 |
| C | Cuando usted acude a la escuela se le atiende y orienta en forma inmediata acerca de lo que solicita. | 13 | 62% | 8 |
| D | Es atento y educado el personal que lo atiende a usted cuando acude a la escuela. | 12 | 57% | 9 |
| E | Asiste usted a las reuniones de curso convocadas por el Profesor Jefe o la Directora. | 5 | 24% | 16 |
| F | Cree usted que la escuela propone acciones en las cuales involucre la participación de Padres de Familia. | 13 | 62% | 8 |
| G | Cree usted que su hijo mantiene buenas relaciones con sus compañeros de clase. | 13 | 62% | 8 |
| H | Considera usted que las circulares y demás información enviada por la escuela es entregada a tiempo por su hijo. | 3 | 14% | 18 |
| I | Usted considera que su hijo acude sin ningún tipo de presión a clases a la Escuela Electrónica "Benjamín Franklin". | 18 | 86% | 3 |

| | | | | |
|---|---|----|-----|----|
| J | Considera usted que la escuela promueve acciones de conciliación y mediación de conflictos, para resolver problemas antes de una sanción. | 11 | 52% | 10 |
|---|---|----|-----|----|

Elaborada por la autora

5.5.5.- De la entrevista a los Directivos

| Nro. | PREGUNTA | RESPUESTA POSITIVA | | RESPUESTA DEBIL | |
|------|---|--------------------|------|-----------------|-----|
| | | f | % | f | % |
| 1 | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información? | 5 | 100% | | 0% |
| 2 | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo | 5 | 100% | | 0% |
| 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? | 2 | 40% | 3 | 60% |
| 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? | 3 | 60% | 2 | 40% |
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos | 1 | 80% | 4 | 20% |
| 8 | En el caso de existir anti valores cuales son | 1 | 80% | 4 | 20% |

Elaborada por la autora

5.5.6 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Matriz 2

| PROBLEMAS OBSERVADOS | CAUSAS | EFFECTOS |
|---|--|--|
| Problema 1. INSERCIÓN LABORAL DURANTE SUS ESTUDIOS DE BACHILLERATO | Aspectos económicos en las familias | Deserción en los estudios para trabajar y ser otro ingreso económico al hogar. |
| | Familia disfuncional | Padres e hijos distanciados |
| | Falta de responsabilidad de los padres | No son una guía a seguir |
| Problema 2.- INSERCIÓN LABORAL POSTERIOR A SU TÍTULO DE BACHILLER | Aspectos sociales | Se hacen de compromiso a muy temprana edad |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | Deficiencia en los contenidos académicos | No está capacitado para el mundo laboral |
| | Masificación de especialidades típicas o comunes | Falta de oportunidades ante la demanda. |
| Problema 3. PROBLEMAS SOCIALES | Maltrato infantil | Desmotivación, desvalorización y problemas de aprendizaje |
| | Pandillas juveniles | Problemas de conducta, abusos psicológicos |
| | Drogas | Dependencia, Desmotivación y Problemas de conducta |

5.6. Discusión

En un primer momento lo que se reviso fue el material documental con el que cuenta la Institución, tales como Reglamentos, Códigos, etc.; que regulan la convivencia de toda esta Comunidad Educativa

Posteriormente se realizó la revisión bibliográfica de textos y páginas web, a fin de elaborar el marco teórico para fundamentar este trabajo de investigación.

Una vez realizada la recolección de información por parte de cada uno de los miembros de la institución se procedió a realizar una revisión de los instrumentos de gestión donde se evidencia el trabajo realizado por la institución para fomentar el liderazgo y valores de los estudiantes.

Se realizaron observaciones de campo en las aulas de clase, para determinar el grado de satisfacción que poseen los estudiantes con los profesores. Además, se pudo determinar en cierto nivel las fortalezas y debilidades de toda la comunidad del Colegio Particular “Benjamín Franklin”.

Se aplicaron encuestas a los directivos, docentes y estudiantes con características de liderazgo, con la finalidad de realizar un diagnóstico sobre la gestión en liderazgo y valores de los directivos. Así mismo, se realizó una entrevista a la rectora y vicerrectora del plantel, principalmente para identificar las nuevas estrategias que de acuerdo con la regulación legislativa se busca implantar en los próximos años.

Se solicitó a una cierta cantidad de estudiantes y docentes que describieran las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas bajo su concepción. Así como también se trabajó con los jefes de área para revisar y aumentar el FODA respectivo.

Después del proceso investigativo obtuvimos los siguientes resultados en razón de la gestión que realiza el Colegio Benjamín Franklin:

- Realiza reuniones en grupo y por trimestre. Lo que demuestra que existe la intención de participar activamente de la gestión de administración con los demás miembros de la Institución.
- Al existir normativas y reglas a seguir facilita que toda la Comunidad Educativa pueda conocer ampliamente sus deberes así como también sus obligaciones.
- Existe un ambiente propicio para implementar estrategias de mejora, previo a un plan de acción.
- En cuanto a la valoración de su desempeño se observó que existe un porcentaje alto, que establece mecanismos de administración en beneficio de la institución
- Además podemos indicar que el Directivo en su ámbito de gestión constantemente busca mecanismos de mejora, lo que facilita búsqueda de estrategias de gestión. Aunque debe fortalecer su liderazgo para cumplir mejor sus objetivos.

A continuación resultados importantes que se obtuvieron en el trabajo investigativo:

- En la siguiente tabla observamos que un porcentaje alto visualiza al Director **como un líder eficaz en su gestión**. Esto es importante para generar cambios ya que podrá realizar cabalmente mejoras en todo el proceso educativo con el apoyo de su equipo docente. Se denota además la necesidad de atender el literal B porque influye en un proceso pedagógico armónico. Como conclusión observamos que los altos porcentajes se obtuvieron en las preguntas sobre la gestión de la dirección del Plantel.

TABLA 27

| Orden | Se Promueve | Siempre | | A Veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|----|
| | | f | % | f | % | f | % |
| A | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les faltara mejor | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |
| B | La disminución del número de estudiantes por aula. | 1 | 20% | 4 | 80% | 0 | 0% |
| C | La mejora de los mecanismos de control. | 3 | 60% | 2 | 40% | 0 | 0% |
| D | La existencia de ambiente cordiales de trabajo | 2 | 40% | 3 | 60% | 0 | 0% |

Elaborada por la autora

- En la siguiente tabla observamos un altísimo porcentaje de aceptación de las labores de gestión de la directiva, esta situación permitirá plantear estrategias de mejoras y por consiguiente elevará la formación académica de los estudiantes.

TABLA 28

| 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 resolverlos | 5 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. | 4 | 80% | 1 | 20% | 0 | 0% |

Elaborado por la autora

Sobre los Docentes se puede apreciar, que existe una resistencia mínima a los cambios que efectúan los directivos, en su mayoría están prestos a colaborar, ayudar y sobre todo buscan mejorar su proceso de enseñanza, con nuevas metodologías, herramientas que permiten que la Institución pueda romper paradigmas o esquemas, facilitando el trabajo en equipo.

Otro aspecto importante consiste en que los docentes están conscientes de que los valores deben primar en todos los actos del ser humano, y buscan constantemente plasmar con su ejemplo en la conducta de sus estudiantes.

En conclusión se denota que existe conocimiento sobre conceptos básicos de liderazgo y valores dentro del Colegio Técnico Industrial Benjamín Franklin; pero a su vez se detecta la falta de aplicabilidad de los mismos en su momento práctico, es decir, existe la motivación de cambio pero no se observa el cómo ni por dónde iniciar.

Cada uno de los métodos utilizados en la investigación han reflejado esta realidad y por ende en lo que se debe trabajar es en un modelo de gestión que permita rescatar y revalorar los principios institucionales para plasmar de manera eficaz la misión y visión institucional.

Además considero la necesidad de que los procesos de organización se enmarquen mejor en la realidad institucional y no sean meros espejos de una educación sin mejoras en ningún ámbito y peor aún sin la voluntad de cambio. Se debe tomar en cuenta cada uno de los resultados que arroja la investigación; porque permite la mejora y sobretodo el cumplimiento de objetivos o metas.

La Institución presenta un problema al momento de planificar o realizar actividades de gestión pedagógica donde se debe plasmar correctamente lo siguiente:

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1.- Conclusiones:

Toda entidad educativa tiene el deber de promover una actitud que asegure el permanente desarrollo de las personas, con iniciativa, creatividad y trascendencia. A todo ello se agrega, que los gerentes deben comprometerse con el desarrollo personal y con el de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales y sobretodo practicando modelos de conducta real y eficaz.

Considero que la gerencia siempre debe desarrollarse con una política de "dirección abierta" esto significa que otorga confianza en los empleados, da una comunicación fácil dentro de la institución. Debe tener una alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad en todo momento para cumplir sus objetivos, **lo cual en cierta medida si se ve reflejada en el Colegio Benjamín Franklin, aunque su nivel porcentual es mínimo lo cual debería ser analizado y cambiado de manera rápida y eficaz.**

Pero también la gestión, como docente de aula, debe realizar el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, **el docente debe ejercer las funciones relacionándolos con los recursos de enseñanza aprendizaje de manera tal que se logre el aprendizaje significativo, tema en lo cual está fallando el Colegio Benjamín Franklin, al no dotar al estudiante de aprendizajes prácticos de su especialidad.**

Los gerentes educativos debemos estar abiertos a los cambios, no podemos cerrarnos a la oportunidad de avanzar, utilizando una gerencia efectiva, libre de dogmas, políticas y manipulaciones; donde hay que darle relevancia a la idea educativa eficiente, llenas de novedades y de conocimiento original, **por este motivo el Colegio Benjamín Franklin, no ha canalizado correctamente sus herramientas y estrategias de gestión, capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad y avance de la institución.**

En la Institución también se ve reflejada la voluntad de cambio, liderazgo que al contar con especialidades técnico industriales permite que su universo de **directivos, docentes y alumnos estén abiertos a la asimilación de cambios estructurales de mejora que permitan un proceso de aprendizaje significativo.**

6.2. Recomendaciones:

Por lo tanto, después de haber analizado la problemática del Colegio Benjamín Franklin, encontramos en la gerencia educativa una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo tanto recomiendo:

- 1.- Un proyecto de gestión y empleo de recursos idóneos para lograr los objetivos, donde el gerente educativo, dirija a su equipo hacia el logro de metas; pero con una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez que ejecuta la acción y función de gerenciar.
- 2.- Fortalecer, el proceso de aprendizaje significativo mediante el fortalecimiento del bachillerato técnico polivalente.
- 3.- Es importante que la Institución Educativa, realice cambios en el campo de gestión de la administración que deben llevarse a cabo para la mejora institucional y cumplimiento de objetivos
- 4.- Fomentar estrategias que permita plasmar el liderazgo que está presente en la comunidad educativa pero que aún no canaliza su exteriorización.

7.- PROPUESTA DE MEJORA

1.- Título de la propuesta:

“Fortalecimiento a la Gestión Institucional y Administrativa, mediante la reforma al Proyecto Educativo Institucional, con la creación del Sistema Dual de aprendizajes significativos, para el bachillerato técnico industrial del Colegio Particular Benjamín Franklin”

2.- Justificación:

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el instrumento genérico que sirve como patrón de referencia orientador de las acciones que realiza y realizará en el mediano plazo la Institución.

Se basa en principios aceptados por padres, alumnos, profesores, autoridades y comunidad para dar pertinencia efectiva a la educación de los alumnos y alumnas del centro Educativo y para contribuir al crecimiento integral de todas las personas de la comunidad educativa.

Los diseños de un Proyecto Educativo es responsabilidad del Equipo de Gestión del Establecimiento. Pero una vez analizados los resultados de la investigación se han encontrado vacíos o motivos por el cual existían hasta la actualidad problemas de aprendizaje, conductuales y de inserción laboral.

Fortalecer el Proyecto Institucional busca señalar estrategias para mejorar la gestión de la calidad de sus procesos. Por esto considero importante dotar a la institución con un Sistema Dual de Aprendizaje donde se interrelacionan la teoría con la práctica.

Se trata de un desafío colectivo de creatividad participativa, donde propongo la creación de la Unidad de Producción Estudiantil unificando su aplicabilidad dentro y fuera de la institución.

He concebido esta propuesta como una herramienta eficaz para el desarrollo de destrezas y manejo de habilidades en los estudiantes; porque no se circunscribe a las instalaciones del plantel sino que también permite otros ámbitos laborales.

Es necesario romper esquemas y elaborar un PEI con gerenciamiento institucional educativo que es un: "*Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.*"(Juan Manuel Manes, 2009:67)

Es necesario para la consecución de los objetivos que la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyecten a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

La propuesta cumple el mejoramiento de todo el proceso no sólo como un vademécum de acciones sino en ejemplos vivenciales que conviertan a la institución en ente generador de desarrollo personal y económico.

Por lo tanto inspirada en el propósito de formar técnicos profesionales que posean las competencias necesarias propias de su grado técnico de nivel medio y que por su especialidad puedan enfrentar los desafíos del mundo laboral y académico, existe la necesidad inminente de mejorar la educación, con la propuesta de mejorar el PEI con la creación del sistema dual de aprendizaje significativo al insertar a nuestros jóvenes frente a las demandas laborales y académicas existentes.

3.- Objetivos de la Propuesta:

GENERAL:

Fortalecer la gestión administrativa mediante la implementación de un sistema dual de aprendizajes significativos.

ESPECIFICOS:

- Creación de una Unidad de Producción estudiantil
- Vincular al ámbito privado en el desarrollo del sistema dual de prácticas

4.- Localización y cobertura espacial:

El Colegio Técnico Particular Benjamín Franklin, está ubicado en una zona urbana, parroquia Ayacucho, en el centro de la ciudad de Guayaquil, comprendiendo como calle principal Maldonado No. 507 entre Coronel y Noguchi.

Involucra estrictamente el Cantón de Guayaquil de la Provincia del Guayas.

5.- Población objeto:

Docentes:

| | | | | |
|------------------------|--------------|--------------|----------|-------------|
| Distribución por sexo: | Masculino 22 | Femenino 18 | | |
| Título Académico: | Bachiller 5 | Normalista 3 | CC.EE 28 | 4to Nivel 4 |

Estudiantes:

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Distribución por sexo: | Masculino 130 |
| Distribución por años de estudio: | Mecánica 6 |

Electrónica 7
Polivalente 70

Directivos:

Distribución por sexo: Masculino 3 Femenino 2
Cargos: Rectora, Vicerrectora, Inspector, Consejo Directivo

Aliados estratégicos:

- Municipalidad de Guayaquil
- TC televisión
- Gama TV
- QUILCAR
- ANETA
- Asia Car
- Empresa Eléctrica
- JC Motores
- Riviera
- Talleres Bustos

6.- Sostenibilidad de la Propuesta

Recursos Humanos: Implica contar y aplicar una estructura orgánica e instrumentos de organización acordes a los objetivos estratégicos y a los principios básicos de administración, es decir, contar con personal de perfiles adecuados a sus funciones, capacitado para controlar y administrar la unidad de producción.

Recursos Tecnológicos: Necesidad de equipos informáticos para el trabajo a realizar, mediante comisiones y grupos de trabajo, por especialidad y por año de estudio.

Recursos Materiales: Los requerimientos básicos para el trabajo durante seis meses para la revisión y presentación de la propuesta del PEI. Y posteriormente de la materia prima necesaria para el funcionamiento de la Unidad de Producción.

Recursos Físicos: Facilidad de espacio y acondicionamiento de los mismos que permitan un trabajo eficaz. Además de facilidad de movilidad para visitas empresariales de búsqueda de alianzas estratégicas.

Recursos Económicos: Se debe destinar un valor mensual por el tiempo de 6 meses como mínimo para solventar los gastos básicos para el trabajo a realizar. Es una inversión directa reembolsable de la Institución para capitalizar el proyecto y ser sustentable.

Recursos Organizacionales: Formación de equipos de trabajo por áreas, integración de toda la comunidad educativa y sobretodo trabajo con las empresas aliadas a la Institución.

7.- Presupuesto:

| PRESUPUESTO | VALORES X 10 MESES |
|-----------------------------------|---------------------------|
| GASTOS | |
| 1 JEFE DE LA UNIDAD DE PRODUCCION | \$ 5000 |
| 1 SECRETARIA | \$2640 |
| BENEFICIOS SOCIALES | |
| DECIMO TERCER SUELDO | \$764 |
| DECIMO CUARTO SUELDO | \$764 |
| APORTE PATRONAL | \$ 859 |
| | |
| GASTOS GENERALES | |

| | |
|--|--------|
| GASTOS DE ADMINISTRACION | |
| GUARDIANIA | \$2640 |
| MOVILIZACION | \$1000 |
| PUBLICACIONES | \$1000 |
| | |
| GASTOS DE MANTENIMIENTO | |
| MANTENIMIENTO DE LOCAL | \$2000 |
| MANTEN. EQUIPO DE COMPUTACIÓN | \$400 |
| ADECUACIONES Y MANTENIMIENTO EXTRAORDINARIO | \$500 |
| MANTENIMIENTO OTROS ACTIVOS FIJOS | \$500 |
| | |
| SERVICIOS GENERALES | |
| AGUA | \$300 |
| ENERGIA ELECTRICA | \$900 |
| TELEFONO, FAX, CORREO | \$800 |
| ASEO Y LIMPIEZA | \$300 |
| ENLACE DE INTERNET | \$156 |
| | |
| MATERIALES Y SUMINISTROS | |
| UTILES Y SUMINISTROS DE OFICINA | \$200 |
| SUMINISTROS DE COMPUTACION | \$200 |
| MEDICINAS | \$300 |
| | |

8.- Cronograma:

| OBJETIVOS | PROYECTOS ESPECIFICOS | ESTRATEGIAS DEL MAESTRO | ESTRATEGIAS DEL ESTUDIANTE | CRONOGRAMA |
|--|---|--|---|---------------------------|
| Fortalecimiento del PEI | REVISION DEL PEI | Plantear actividades que posibiliten al estudiante la aplicación de un sistema dual. | Plantear cronograma y FODA para considerar en el PEI. | ENERO 2011 A ABRIL 2011 |
| Creación de la Unidad de Producción | Presentación de la propuesta de creación | Trabajar mancomunadamente para la creación | Por medio del Gobierno Estudiantil gestionar y aportar estrategias para el funcionamiento de la Unidad de Producción. | MAYO 2011 A JULIO 2011 |
| Vinculación de la empresa pública y privada como coautores de | Creación de vínculos mediante convenios interinstitucionales | Visitar a las empresas públicas o privadas para | Visitar a las empresas públicas o privadas para generar | JULIO 2011 A OCTUBRE 2011 |

| | | | | |
|--------------------------------|------------|--|----------|--|
| la Unidad de Producción | les | generar vínculos. Supervisar la aplicación de un sistema dual | vínculos | |
|--------------------------------|------------|--|----------|--|

8- BIBLIOGRAFÍA

- Corporación de estudios y publicaciones, (2009), *Legislación Educativa Tomo II*. Editorial Talleres de la Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
- Corporación de estudios y publicaciones, (2009), *Legislación Educativa Tomo I*. Editorial Talleres de la Corporación de estudios y publicaciones. Quito.
- Ley Orgánica de Educación
- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación
- Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.
- Código de convivencia, 2009, Colegio Particular “Benjamín Franklin”.
- Manual de organización, (2009), Colegio Particular “Benjamín Franklin”.
- Plan operativo anual, 2010 – 2011, Colegio Particular “Benjamín Franklin”.
- Plan Estratégico, 2005 – 2010, Colegio Particular “Benjamín Franklin”.
- Plan Educativo Institucional, 2009-2013, Colegio Particular “Benjamín Franklin”.
- Reglamento interno, (2008), Colegio Particular “Benjamín Franklin”
- Collerette, Pierre y GillesDeslisle (1988). *La Planificación del Cambio. Estrategias de Adaptación de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Conway, William E. *La Forma Correcta de Gerenciar*. Revista Investigación y Gerencia. Volumen VII. N° 3.
- Crosby, Philip B. (1994). *Completeness. Plenitud. Calidad para el Siglo XXI*. McGraw Hill. México.
- Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid – España.
- Elorduy Mota, Juan Ignacio (1993). *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Una Visión Dinámica de la Empresa*. McGraw Hill. Madrid - España.
- Hardy George (1997). *Administración Efectiva del Cambio en una semana*. Panorama Editorial. México.
- Harrinton; H. James (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. McGraw Hill. Colombia.

- Matsushita, Konosuke. Claves de un buen gerente. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A. 1996.
- Naisbitt, John y Patricia Aburdene (1990). Mega Tendencia 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90. Editorial Norma. Colombia.
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. México Compañía Editorial Continental, S.A., 1993.
- Randolph , W. Alan y Barry Z. Posner (1993). Gerencia de Proyectos. Como dirigir exitosamente equipos de trabajo. McGraw Hill. Colombia.
- Senge, Peter M. (1992). La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina.
- <http://buscon.rae.es/drael/> (17 de diciembre de 2010, 17:53)
- <http://definicion.de/gestion/> (17 de diciembre de 2010, 17:44)
- http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/quillermo_r/concepto.html (17 de Agosto de 2010, 17:51)
- http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html (18 de diciembre de 2010, 18:00)
- <http://www.educar-argentina.com.ar> (27 de enero 2011, 19h00)

9.- APÉNDICES Y ANEXOS