



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: *“Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Escuela Manuel Muñoz Cordero, de la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, durante el periodo escolar 2010-2011”*

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

ESTUDIANTE:

Lcda. Bertha Jacqueline González Urgilés

DIRECTOR:

Mgs. Mariana de Jesús Solano Pinzón

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES
2012.

CERTIFICACIÓN

Loja, 01 de febrero del 2012.

Mgs.
Mariana Solano Pinzón
DIRECTORA 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 tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....
Mgs. Mariana Solano P.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....
Jacqueline González U.
CI. 0301287496

SESIÓN DE DERECHOS

Yo Bertha Jacqueline González Urgilés, 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”.

Azogues, febrero 01 del 2012.

.....
Jacqueline González Urgilés

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más profundo agradecimiento a Dios por guiarme en cada momento de mi existencia.

A los maestros y maestras de la Universidad Técnica Particular de Loja, por compartirme sus conocimientos y por su invaluable aporte en la realización de mi carrera profesional.

A laMgs. Mariana Solano Pinzón, directora de tesis por su apoyo incondicional y decidido y sobre todo su ingente paciencia en el asesoramiento brindado en el desarrollo del trabajo.

A los Directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia de la institución educativa “Dr. Manuel Muñoz Cordero” por su decidida colaboración y por permitirme llevar a cabo el presente trabajo investigativo.

¡Que Dios os pague!

DEDICATORIA

A mis padres por guiar mis pasos y porque inculcaron en mi vida el deseo de superación y empeño.

A mis hijos, pilares fundamentales de mi existencia y de mis logros.

A, mi esposo, mi compañero, mi amigo..... por su comprensión y compañía y sobre todo por su apoyo constante y decidido, en el camino recorrido para alcanzar esta meta.

INDÌCE DE CONTENIDOS

Página

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Competencia de la Gestión Educativa	8
2.1.3. Modelos de Gestión	9
2.1.4 Gestión Educativa en América Latina	14
2.2. Liderazgo Educativo	16
2.2.1. Concepto	16
2.2.2. Tipos	17
2.2.3. Clases	19
2.3. Diferencias entre gestión y liderazgo	24
2.4. Los valores y la educación	25
2.4.1. Concepto	25
2.4.2. Importancia.	26
2.4.3. Clases	28
2.4.4. Características	29
2.4.5. Tarea de la escuela	30
2.4.6. Hechos, actitudes y valores	31
2.3.7. Valores en el currículo	32
2.4.6. Hechos, actitudes y valores	31
2.3.7. Valores en el currículo	32
3. METODOLOGÍA	35
3.1 Participantes	35
3.2 Materiales e Instrumentos	38
3.3 Método y procedimiento	38

4. RESULTADOS	
4.1. DIAGNÓSTICO	40
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	40
4.1.1.1. El manual de organización.	40
4.1.1.2. El código de Ética.	40
4.1.1.3. El plan estratégico.	41
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	41
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	42
4.1.1.6. Reglamento interno	44
4.1.1.7. Código de Convivencia	44
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	46
4.1.2.1. Misión y visión.	46
4.1.2.2. El Organigrama.	47
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	49
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	50
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	50
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	51
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	51
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	52
4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	53
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	54
4.1.3.3. Matriz FODA	55
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos	57
4.2.2. De los Profesores	67
4.2.3. De los estudiantes	69
4.2.4. De Los Padres de Familia	71
5. DISCUSIÓN	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
7. PROPUESTA DE MEJORA	84
8. BIBLIOGRAFÍA	92
9. APÉNDICES	93

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Pàg.

Tabla 1 PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN MANUEL MUÑOZ CORDERO CLASIFICADOS POR SEXO	35
Tabla 2 PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN MANUEL MUÑOZ CORDERO CLASIFICADOS POR EDAD	36
Tabla 3 PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN MANUEL MUÑOZ CORDERO CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA	36
Tabla 4 PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN MANUEL MUÑOZ CORDERO CLASIFICADOS POR TÍTULOS ACADÉMICOS.	37
Tabla 5 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD SEXO Y ESPECIALIDAD.	37
Tabla 6 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.	57
Tabla 7 ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.	57
Tabla 8 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	58
Tabla 9 EL CLIMA DE RESPETO Y CONCENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	58
Tabla 10 DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	59
Tabla 11 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	59
Tabla 12 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	60

Tabla 13	
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.	61
Tabla 14	
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	62
Tabla 15	
ACTIVIDADES DE EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	63
Tabla 16	
LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES	64
Tabla 17	
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, Y DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	65
Tabla 18	
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	66
Tabla 19	
RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES	67
Tabla 20	
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.	69
Tabla 21	
RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.	71
Tabla 22	
ENTREVISTA A DIRECTIVOS.	73

Resumen

La presente investigación se la realizó con la finalidad de evaluar la capacidad y contenido de gestión de liderazgo y valores en cada uno de sus actores. Una vez aplicados los instrumentos de investigación y técnicas como la observación, encuestas, entrevistas permitió recabar información y tener conocimiento de las potencialidades y limitaciones del centro educativo en lo que a gestión se refiere, en los instrumentos curriculares observados se pudo detectar que en la institución existe presencia de antivalores en los estudiantes, desconocen la forma de elaborar algunos instrumentos de gestión como: Manual de Organización, Código de Ética, y Plan Estratégico. Todo lo obtenido en el diagnóstico se contrastó con el marco teórico investigado llegando a la conclusión que no existe práctica de la teoría. Seguidamente procedí a elaborar la propuesta de mejora, tomando en cuenta el factor de mayor incidencia como es la presencia de antivalores en los estudiantes, para lo cual propuse desarrollar talleres de capacitación, charlas de relaciones humanas, refranes y afiches que incentiven al cambio de actitudes.

1. INTRODUCCIÓN

La educación es el motor del desarrollo, es el medio por el cual un país prepara a sus hombres y mujeres para construir y consolidar la democracia, defender la paz, vivir la solidaridad social y buscar la realización individual; es una realidad que involucra al hombre en su integridad, de tal manera que sin ella la existencia humana perdería su verdadero sentido.

En la actualidad se habla mucho a cerca del desarrollo de una educación integral que considere al ser humano en todas sus dimensiones tanto biológicas como psicológicas y sociales, así como en su lado espiritual valorando su pensamiento, sus expresiones, con un aprendizaje permanente y de calidad donde el liderazgo y la práctica de valores prime, sin embargo éste es un tema que ya ha generado una gran polémica desde hace mucho tiempo atrás.

En nuestro medio la Universidad Técnica Particular de Loja a través de sus programas de postgrados, ha venido planteando varias investigaciones sobre la Gestión de Liderazgo y Valores en los centros educativos, lo que ha provocado una revisión interna institucional sobre la importancia que se da al liderazgo y a los valores en las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas tanto a nivel de aula como institucional.

En la institución investigada existe estudios de que parte de este tema ha sido tratado pero, falta profundidad y trascendencia, lo cual he podido constatar a través del diálogo con los directivos, mediante la observación, encuestas y entrevistas, a 4 directivos (director y consejo técnico), a 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

Para efectivizar esta investigación, en la aplicación de los instrumentos conté con la colaboración decidida de todos los actores de manera especial de la Sra. Directora quien afectuosamente me dio la oportunidad de realizar este trabajo en la institución que dirige como también me proporcionó los instrumentos de gestión educativa que

están a su cargo, sin inconveniente alguno; para las entrevistas aproveché las horas libres de los compañeros maestros.

Una vez recopilada la información comencé haciendo una investigación sobre la **GESTION EDUCATIVA** llevada a cabo dentro de la institución, pues la práctica de la gestión va hoy mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que proceden del centro, las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan de gestión que entraña tanto las acciones de planificar como las de administrar.

Por ejemplo, se veía claramente que los directores de escuelas al momento de ejecutar un plan no realizaban operaciones de ajuste, tales como: lograr la viabilidad política del mismo, adecuar los recursos disponibles a las necesidades de ejecución, determinar el nivel de competencias de las personas para llevarlo adelante, sino que se creían tener solo ellos el poder de ejecutar toda acción y no se daba paso a una acción conjunta de todos los miembros de las instituciones.

Al iniciar el trabajo investigativo me planteé los siguientes objetivos:

- Evaluar la capacidad de liderazgo de los miembros de la escuela “Manuel Muñoz Cordero” de la ciudad de Azogues Provincia del Cañar y su incidencia en la gestión educativa de calidad.
- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y docentes, en los plan estratégico y Operativo de la institución educativa.
- Proponer estrategias que ayuden a solucionar la problemática encontrada.

Estos objetivos fueron alcanzados en su totalidad, a través de la investigación de campo se comprobó la capacidad de Gestión, Liderazgo y Valores, y el contenido en

cada uno de sus actores, como también se ha detectado ciertas falencias que siendo bien tratadas pueden convertirse en entornos de reflexión y cambio.

Luego del análisis e interpretación de cada instrumento procedí a seleccionar la información determinando los roles de cada actor educativo y con los datos obtenidos he podido apreciar que en la institución:

- Se organiza en equipos de trabajo y sus tareas se encuentran escritas en el código de convivencia y en el reglamento interno de la institución.
- Posee un clima de respeto y consenso que está liderado por la directora.
- Se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas.
- Falta elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia.
- Existe la presencia de antivalores en los estudiantes.
- Se presenta resistencia en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
- La comunicación que se mantiene a veces es eficiente.
- Existe liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

La presente investigación constituye un aporte importante para el centro educativo, puesto que en él se refleja sus fortalezas y debilidades, mismas que deben ser trabajadas para potenciarlas. En vista de los resultados preocupantes sobre la presencia de antivalores en la institución educativa, se establecen estrategias de solución, de ahí que la universidad ha planteado esta nueva investigación, ya no sólo para diagnosticar sino para en base a la aplicación de una propuesta en "Gestión, Liderazgo y Valores", destacar la importancia e incrementar de manera significativa las habilidades del liderazgo y la práctica de ciertos valores en los directivos, docente y estudiantes de

educación básica, en el caso específico de esta investigación se lo aplicará a los estudiantes de la escuela Manuel Muñoz Cordero

De tal manera con esta investigación se logrará un avance significativo en el campo psicopedagógico, pues la eficiencia de un programa en valores permitirá tener hombres y mujeres con ideas propias, reflexivos críticos, que practiquen el liderazgo y que posean un concepto avanzado de trabajo conjunto, que impulse siempre al mejoramiento de nuestro estilo de vida. Entonces la tipificación del tema investigado, el planteamiento y la puesta en práctica de la propuesta se vuelve prioritaria de ahí la importancia de dar a conocer los resultados obtenidos y entregarlos al centro educativo para la mejora de gestión liderazgo y valores, y desde esta realidad conseguir cambios más significativos.

Esto, a la vez, significa un reto crucial para los educadores, pues nos obliga a capacitarnos y a ser parte de la solución y no del problema de la falta de líderes que cumplan con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, según los deberes que debe desempeñar, las responsabilidades y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

En nuestro país surge la imperiosa necesidad de recuperar valores que se encuentran en franca decadencia; ya que no podemos cerrar nuestros ojos ante la realidad en el mal manejo de los estamentos públicos contagiando a toda la sociedad y ocasionando pobreza, problemas de salud, migración, desorganización familiar y lo que es más un bajo nivel cultural: es así como he podido tomar conciencia de la importancia de la presente investigación ya que en ésta se encuentran las opiniones vertidas de autoridades, maestros, padres de familia, estudiantes y como no puede faltar ideas y reflexión personal combinando la práctica con la teoría. Por lo que esta investigación irá en beneficio de toda la Institución como también del mío propio ya que su aplicación me va a permitir alcanzar el título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

2. MARCO TEÓRICO.

"El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Ivancevich

2.1 La Gestión Educativa:

El Término Gestión desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, es decir que las personas actúan en función de la Organización y decisión

N. Luhman Westdeutcherun Humboldt, Berlin, 1978.

Otro enfoque, es el lingüístico, focalizado en la comunicación, concibe que las personas se muevan mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así, la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción" en las escuelas y el sistema educativo.

Gestión desde un punto de vista más específico es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias) y los resultados que se lograrán.

Concepto de Gestión

GESTIÓN

PLANIFICACIÓN - ACCIÓN

Normativa → Estratégica Implementación - Evaluación

Objetivos
Decisiones
F O D A
Tiempos

Recursos
Liderazgo
Logros
Impacto

2.1.1. ¿Qué es Gestión Escolar?

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión, pues la gestión requiere siempre un responsable y para que ésta sea adecuada el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a estudiantes.

"Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretende especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (**Pérez Gómez, 1998:147**).

Podemos observar en las definiciones que la gestión tiene dos variantes:

La gestión como proceso en el cual se realizarán funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y una vez efectuadas estas acciones o estrategias implica la evaluación.

La gestión como capacidad, en este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, un gestor desarrollará habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre otros.

En definitiva, la **GESTION EDUCATIVA** se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"

La práctica de la gestión va hoy mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que proceden del centro, las personas con responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan de gestión que entraña tanto las acciones de planificar como las de administrar.

La administración es la ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan tienen que realizar una serie de operaciones de ajuste, tales como: lograr la viabilidad política del mismo, adecuar los recursos disponibles a las necesidades de ejecución, determinar el nivel de competencias de las personas para llevarlo adelante.

El plan es en cambio, una orientación y no una instrucción para ejecutarlo. Por ejemplo, al traducir un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re planificar, administrar y demostrar talento político para encauzarlo ya que cada organización es un sistema y los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y de un contexto interno.

El contexto externo escolar está constituido por todo lo exterior a la organización educativa y su entorno reviste suma importancia, en el que están los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que las rodea, el sistema legal, el cultural o el político, pues las organizaciones no existen en un vacío: existen en el entorno y una organización se nutre de este entorno y depende de él.

El contexto interno escolar lo constituyen las personas que integran la organización, en las escuelas, el contexto interno está constituido por los alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en su calidad de seres humanos, sino de mezclarse conceptualmente con el fin de la organización hacia el logro de los objetivos de la escuela. Esta es una situación propia de la educación que no se presenta en otras organizaciones.

2.1.2. Competencias de la Gestión Educativa-

	EXPLICACIÓN
Gestión Educativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo. 2. Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva. 3. Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones. 4. Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores. 5. Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos. 6. Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el proyecto educativo institucional. 7. Evaluar su accionar y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.
Gestión Pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos actitudes y destrezas. 2. Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo. 3. Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos. 4. Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa. 5. Conocer y aplica técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
Gestión Administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer y manejar correctamente los sistemas del personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados del centro educativo. 2. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo. 3. Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las instituciones educativas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas.

2.1.3. Modelos de gestión.

En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional, estos modelos son: el normativo, el estratégico, el estratégico situacional, el de calidad total, el de reingeniería y el comunicacional, cada uno constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta a situaciones restrictivas del entorno de modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual representa un avance, generando una acumulación teórica e instrumental. Así, de manera similar a lo que ocurre en Física, donde el modelo newtoniano es válido en una cierta escala pero limitado en sus explicaciones al confrontársele con el modelo cuántico, cada uno tiene un ámbito de efectividad y también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

Modelo Normativo.-

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en el que la gestión en busca del sujeto, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado, se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación con ausencia de una dinámica propia de la sociedad.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico, la planificación consistió en aplicar técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

Modelo Estratégico.-

La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que posee una organización (Ansoff, 1965). Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es preciso contar con un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar: es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. Esta idea tiene tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea).

Con la crisis de los ochenta se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuestos decrecientes.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que pone en relieve la misión, visión) permitiendo que las organizaciones adquirieran presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, recién a inicios de los noventa se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y la gestión en el ámbito educativo. Cabe destacar que el pensamiento estratégico tiene como base uno de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

Modelo Situacional.-

A la planificación estratégica se le incorpora la dimensión situacional algo sugerido por el economista chileno Carlos Matus o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas.

El planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que plantea, además del tema de la viabilidad política, el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional, se preocupa del análisis y abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado; la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas, una situación es donde está situado algo y ese algo es el actor y la acción, la acción y situación forman un sistema complejo con el actor.

La realidad adquiere el carácter de situación con relación al actor y a la acción de éste, por eso, una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. Esto hace que en una realidad se planteen muchas viabilidades.

Es decir, el objeto de la gestión educativa deja de ser el sistema en su conjunto y se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema), que pueden señalar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos.

La Gestión de la Calidad Total.-

Cercana al pensamiento estratégico, emerge la visión de calidad total. Los principales teóricos que inspiraron el cambio en la organización del trabajo en Japón se encuentran los estadounidenses E. Deming y J. Juran, quienes, en la década de los cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir «estratégicamente» la visión de la calidad en la organización (Juran, 1988). La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. La emergencia del juicio del usuario sobre el resultado hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta a aquel.

En la práctica, la perspectiva de gestión de calidad total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, ampliar la flexibilidad administrativa y operacional, el aprendizaje continuo, aumentar la productividad, la creatividad en los procesos. Calidad

total aparece como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores para el mejoramiento sus funciones como práctica laboral, optimizando la calidad de los procesos. Es una orientación para que se generen «cero defectos» en el proceso.

Modelo de la Reingeniería.-

La reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de procesos, si se quieren lograr mejoras dramáticas en cuanto a desempeño. Sus principios básicos están elaborados en los escritos de sus principales exponentes, Hammer y Champy (1993), durante la primera mitad de la década de los noventa.

La reingeniería se percibe como un cambio radical, en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino de reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso.

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida fundamentalmente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

Modelo Comunicacional.-

La preocupación por los procesos implica entender cómo operan y, en particular, de qué manera los elementos conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje.

Para comprender esto, es preciso comprender también que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Flores, 1996) orientadas por el manejo de los actos del habla (Searle, 1994). El lenguaje aparece como la coordinación de acciones» (Maturana y Varela, 1984).

En la perspectiva lingüística, el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales entendidas como procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que sustentan la base de esta

perspectiva son filósofos lingüistas como J. Austin (1988) y J. Searle (1994). Desde este punto de vista, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se consiguen mediante la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Así, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla; es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

Modelo de gestión basada en las emociones.-

El último enfoque es el que pone el acento en la dimensión emocional. Ésta no es sólo una dimensión más, sino el soporte de todo lo anterior. Por lo tanto, para gestionar de manera eficaz, es necesario comprender cómo funciona el mundo emocional, tanto el del administrador como el de las personas que participan en la organización.

Un aspecto importante en la gestión es la acción, en particular aquella orientada a los fines deseados. En esta perspectiva se reconoce que las emociones son el impulso para actuar, se puede observar que en la base de toda acción hay una emoción, Heidegger, en ser y tiempo, ha demostrado que la emoción es la predisposición a la acción. Si quiero actuar de determinada manera, tengo que ponerme en la emoción que me permita hacerlo, esto es observable en la práctica cotidiana., si no estoy en la emoción adecuada para lograr algo, no lo lograré. Si uno se encuentra apático, resignado, desmotivado, no contribuirá a lograr la finalidad de la organización, por el contrario lo que se hará es obstaculizar el logro del objetivo. Si se quiere lograr algo, es necesario ponerse en la emoción de la ambición o el deseo de hacerlo. De lo contrario, no se alcanzará lo que se ha planteado como objetivo, este aspecto es particularmente relevante si se observa lo que acontece en el universo de la educación.

Una persona reacciona más a la emoción con la que se dicen las palabras, que a las palabras mismas. El modo en que se dice algo es la emoción que sostiene la palabra y es más importante que las palabras mismas.

En una organización, si el gestor quiere arribar a compromisos de acción, ha de ser capaz de contactar el mundo emocional de quien lo escucha, y de generar en esa persona una predisposición para actuar en el sentido deseado.

Para ser un buen gestor, para ejercer liderazgo, se requiere ser competente en el plano emocional al desarrollar la noción de la gestión emocional, hemos identificado las competencias emocionales fundamentales para llevar a cabo una buena gestión.

2.1.4. La Gestión Educativa en América Latina: problemas y paradigmas.

Con la denominada "transformación educativa" generada a partir de la nueva Ley educativa, de la Ley de Educación Superior, en nuestro país, se acrecienta el estudio, análisis y aplicación de las técnicas del gerenciamiento a nivel macro y micro en las organizaciones e instituciones educativas.

La globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento, influyen para que estos criterios imperantes en otras latitudes en materia de gerenciamiento, de gestión de la educación, se comiencen a aplicar en nuestro medio a partir de esta nueva era.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo por ello cabe preguntarse si ¿la Gestión es aplicable a la Educación en nuestro país?, las respuestas pueden ser diversas...Nosotros por nuestra parte creemos que estas técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones/Organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho esencial a la Educación de todos y todas, en sus dos maneras; la de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de las simples disertaciones.

Hoy en día todo se globaliza, así tendemos también nosotros a una Calidad Total, también desarrollada, que primero se analice, estudie y se aplique en los distintos establecimientos educativos de nuestro país teniendo siempre presente al hombre y a

la mujer, en lo macro y en lo micro, realizados desde un enfoque humanista y ético, con soporte en principios en pos del Desarrollo Humano.

Para enriquecer el Gerenciamiento el Educativo se puede considerar los cuatro pilares de la Educación **(aportados por J. Delors)**:

- **Aprender a conocer**, (conjuguar una cultura amplia que posibilite el estudio de varias materias, pero a fondo; y aprender a aprender en un proceso a lo largo de toda la vida)
- **Aprender a hacer**, (de manera que se pueda afrontar las diversas situaciones que se presentan, muchas de ellas imprescindibles)
- **Aprender a vivir juntos**,(convivir conociendo y comprendiendo a los demás de mejor manera, comprender al mundo y sus interdependencias, trabajar en equipo)
- **Aprender a ser**. (desarrollar personalidad para actuar con una mejor y mayor capacidad de autonomía de juicio y de responsabilidad personal)

file:///e:/las tic dentro de la educacion especial.htm

(<http://www.colciencias.gov.co/redcom/AUTOPOIESS.html>)

Con relación a lo que dice J. Delors, los cuatro pilares consideran junto a la gestión Educativa ese gran conjunto de procesos, toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo todas las prácticas pedagógicas, su ejecución y su evaluación.

Estos pilares requieren de un maestro comunicador, investigador que logre interpretar los diferentes lenguajes y las lógicas, encontrar los ritmos adecuados de interacción y motivación en aras de construir ambientes de aprendizaje pero además asumamos con firmeza y entereza una posición académica crítica en la que se reconozca que el conocimiento no se ha acabado, que hay que buscar en forma permanente nuevos espacios y estrategias didácticas para nuevas realidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, un maestro competente que ayude a definir aprendizajes básicos en forma de competencias para actuar en esta sociedad actual, respondiendo a las demandas complejas llevando a cabo tareas diversas en forma adecuada.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Antecedentes.-

La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, en la Iliada de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar la cual lo conduce a la excelencia del guerrero.

Platón piensa que lo ideal de líder es la astucia, fortaleza y habilidad, describe al líder como un armonizador de personas, individuo con cualidades únicas.

Sócrates menciona en cambio que el líder se distingue por ciertos talentos los cuales se refinan con una educación media.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, el liderazgo ha sido estudiado a través de las diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada una de ellas a puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una característica en evolución del mismo.

Definiciones de Liderazgo.

AUTORES	DEFINICIONES
Diccionario Lengua Española 2010	Se define liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social, partido político o de una colectividad .
Diccionario de Ciencias de la Conducta	“Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.
Ralph M. Stogdill,(2009)	“Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.
Otras definiciones	El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación , al logro de una o varias metas.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar sólo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

- **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus seguidores y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-Líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.2.3. Clases de Liderazgo

Liderazgo Democrático.

La palabra democracia viene del griego "demos" que significa pueblo y "Kratos" gobierno, de allí que democracia significa gobierno del pueblo, pero esta palabra no es usada solo en política, sino también cuando se refiere a un conjunto de reglas para la convivencia social. de ahí que el líder democrático es aquel; que sabe hacer sin perder la tranquilidad, todos pueden confiar en él en cualquier emergencia, nadie es rechazado o marginado por él, al contrario sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo, se interesa en el grupo y su bien, no utiliza al grupo para sus intereses personales.

El líder democrático siempre está dispuesto a escuchar, distingue bien lo falso de lo verdadero, entre lo profundo y artificial, entre lo importante y lo accesorio. Facilita la interacción del grupo, procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación,

jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.

Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber, sabe prever y evitar la improvisación

Liderazgo autocrático.-

La palabra autocracia se deriva del griego que significa “gobernarse así mismo”, es decir, el poder desmedido en una sola persona, es decir donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás por ello un líder autocrático actúa de la siguiente manera:

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, determina él todas las decisiones del grupo; inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Considera que sólo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, cree que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos por ello asume posiciones de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones, siempre observan el nivel de desempeño de sus subalternos con respecto al cumplimiento de sus directrices.

Liderazgo “Laissez- Faire”.-

Este líder no participa en las actividades grupales. Se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Liderazgo transaccional.-

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticado psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Liderazgo transformacional.-

El liderazgo transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los partidarios, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

Los líderes transformacionales poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar una cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional por ello es importante promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de hoy en día.

Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primero se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quienes inspiraron a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

Liderazgo y Cultura.-

La cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación del medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todo grupo debe afrontar.

La cultura influye en la adopción de un estilo u otro de liderazgo y debemos saber que el estilo de líder no es estable, sino que está claramente influido por la situación en la que el líder se desenvuelve y por la cultura en la que está inmerso.

Entonces la cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles de cultura.

Culturas transnacionales, compartidas por los miembros de diferentes países.

Culturas nacionales, compartidas con miembros de un mismo país.

Culturas subnacionales, compartidas con diferentes grupos dentro de un país.

Culturas organizacionales, compartidas por miembros de una determinada organización.

Culturas suborganizacionales, compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización.

Liderazgo y Gestión Educativa.

Hoy en día se plantea a la escuela como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad. Se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias..

En la perspectiva de la escuela como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos.

Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, está ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

Liderazgo vs. Gestión.-

Con los años los términos gestión y liderazgo han sido tan estrechamente relacionados que los individuos en general, piensan en ellos como sinónimos.

Sin embargo, este no es el caso, incluso teniendo en cuenta que los buenos gerentes tienen la capacidad de liderazgo y viceversa.

Liderazgo es la capacidad de influir en las personas para alcanzar objetivos comunes.

Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Una clara distinción entre la gestión y el liderazgo puede resultar útil. Esto permitiría una relación recíproca entre la dirección y gestión, lo que implica que un administrador eficaz debe poseer habilidades de liderazgo, y un líder eficaz debe demostrar habilidades de gestión.

2.2.4. Competencias del Liderazgo Educativo.-

Para poder entender el papel del líder dentro de una institución educativa, se debe enfocar el trabajo dentro del liderazgo y la gestión; así las dimensiones del liderazgo son:

COMPETENCIAS	EXPLICACIÓN
Construir una visión de escuela	El líder identifica para los demás lo que es importante tanto a nivel conceptual cuanto operativo, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa
Establecer metas	Como focos centrales del liderazgo están definir los propósitos y metas de la escuela, pues en ellas señalan la dirección a seguir
Proveer estímulos Intelectuales	Los líderes contribuyen a que el personal vigile y examine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proporciona incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

<p>Ofrecer apoyos individualizados</p>	<p>Incluye la adquisición de recursos, tiempo materiales asesores y demás insumos para el desarrollo del personal de la escuela y del organizativo institucional</p>
<p>Introducir altas expectativas de realización o resultados.</p>	<p>Transmitir al personal expectativas de excelencia, consecución, calidad de desarrollo profesional, exigir profesionalismo y comprometer a la escuela en el centro de cambio.</p>
<p>Construir una cultura escolar Productiva.</p>	<p>Contribuir a que el centro escolar configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo como “Comunidad Profesional”, donde se desprivatiza la práctica en el aula, se comparte el trabajo y las experiencias con los colegas.</p>
<p>Desarrolla estructuras.</p>	<p>Para una mayor participación en las decisiones educativas, crear oportunidades para que todos los estamentos del plantel participen efectivamente.</p>

2.3. Diferencia entre Gestión y Liderazgo.-

GESTIÓN	LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> - Los gestores administran. - Los gestores preguntan como y cuando. - Los gestores se centran en los sistemas. - Los gestores hacen las cosas bien. - Los gestores dependen del control. - Los gestores mantienen. - Los gestores tienen la perspectiva a corto plazo. - Los gestores tienen un ojo en la línea inferior. - Los gestores imitan - Los gestores se ocupan de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder innova. - Los líderes preguntan qué y por qué. - Los líderes se centran en las personas. - Los líderes hacen las cosas bien. - Los líderes inspiran confianza. - Los líderes desarrollan. - Los líderes tienen la perspectiva a largo plazo. - Los líderes tienen un ojo en el horizonte. - Los líderes son originales. - Los líderes son su propia persona - Los líderes se preocupan por la gente como persona.

2.4. Los Valores y la Educacion.

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento la necesidad de indagar, analizar este tema es de importancia puesto que padecemos la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida.

La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía. Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

2.4.1. ¿Qué se entiende por valor?

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

2.4.2. Importancia de los valores.-

Pensamos que debemos partir de nuestra propia realidad, conclusión real que le corresponde al sistema educativo del país, respecto del estado de violencia y el clima de inseguridad que afecta a la ciudadanía nacional. Se expresa textualmente. El fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela pública. El riesgo más próximo para las grandes ciudades ecuatorianas es el establecimiento de una cultura juvenil violenta".

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población ecuatoriana, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfadada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, pandillas juveniles, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente nuestra sociedad en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la

libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática del siglo XXI en nuestro país?, y ¿Qué hay de la situación "moral"? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Parece ser que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

Nuestros niños y jóvenes parten de un aprendizaje a través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

2.4.3. Clasificación de los valores

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante a resaltar es que la mayoría de las clasificaciones propuestas incluye la categoría de valores éticos y valores morales. La jerarquía de valores según Scheler (1941) incluye:

- a) valores de lo agradable y lo desagradable,
- b) valores vitales,
- c) valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad, y
- d) valores religiosos: lo santo y lo profano. La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos.

También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972); o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Rokeach (1973) formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

Valores morales.-Todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona.

El valor moral conduce al bien moral es aquello que mejora, perfecciona, completa, perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para

perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

Valores infrahumanos.- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Valores humanos infra morales.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

Valores Instrumentales.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

Valores Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

2.4.4. ¿Cuáles son las características de los valores?

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

Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.

Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.

Jerarquía: hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales).

Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.

Trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

2.4.5. La tarea de la escuela en el ámbito de los valores

La escuela tiene por misión educar en valores pero como tarea le corresponde educar para la captación o aprehensión de valores positivos. Este polo es el que representa la moralidad del valor. Es el valor moral.

Si existe la honestidad, la lealtad, la responsabilidad es porque en nuestra sociedad existen personas que los han asumido como valores pero en el mismo medio hay otros que son deshonestos en el desempeño de su vida, ilegales e irresponsables. A la escuela le corresponde contextualizar los valores para que no queden como figuras ideales o imaginables sino como concreciones de la vida cotidiana.

De esta manera objetiva se podrá trabajar desde la escuela para que su accionar reconozca que la construcción del polo positivo es la construcción de lo bueno que en última instancia es la responsabilidad axiológica de la escuela, la de formar en valores morales.

Cada valor formado se expresa en actitudes, que no son otra cosa que respuestas de acción aprendida, predeterminada que nos orientan positiva o negativamente hacia los hechos. Actúo de tal o cual manera ante una situación porque tengo actitudes conformadas que a su vez responden a los valores que he construido o descubierto o valorado.

Los valores pasan por los hechos pero no todos los hechos pasan por los valores. Las estrategias de formación de valores tendrán entonces que partir de la realidad que nos ofrece el medio y a la escuela le corresponde apreciarlos para obtener participaciones y decisiones en que los estudiantes se involucren de una manera axiológica haciendo propuestas o tomando posiciones que sean morales.

Los valores no son para guardarlos son para ponerlos en acción porque es la única manera de hacer un aporte sustancial a la sociedad que mejore cualitativamente su desarrollo. La tarea no es solo de formar buena gente sino también gente buena. Es un compromiso con la sociedad y con sus hombres, mujeres e instituciones. La escuela no

puede acomodarse a la idea de que su papel es tecnológico es una misión formadora de valores sobre la que se soporta el conocimiento.

Tendrá que formar sobre valores patrios, estéticos, afectivos, religiosos, cívicos, sociales pero la plataforma de todos tiene que descansar en la premisa de la moralidad, entendida esta como el componente positivo de su bipolaridad.

2.4.6. Hechos, actitudes y valores

Para llegar a la formación en valores morales debemos clarificarnos en la estrecha relación que existe entre hechos, actitudes y valores.

Los valores tienen unas profundas raíces culturales. La sociedad norma y reconoce lo que son sus valores positivos o morales y los propone como buenos. Para ello parte de identificarlos en el medio. Existen buenos directivos institucionales, buenos docentes, hay funcionarios honrados, hay amigos leales, hay personas responsables, los ubica, dice dónde están y quiénes son, pero igual hace con los que son todo lo contrario y a los que al incumplir esos valores producen daños los lleva a una instancia creada por la sociedad que es la justicia y los castiga. La sociedad valora lo bueno y rechaza lo malo. La escuela educa para el cumplimiento de esas normas haciendo que sus estudiantes se formen para la vida buena.

Los hechos son los componentes de la realidad, lo que pasa cada día, el directivo, docente y estudiante que estudia y aprueba el que no lo hace, el que copia en el examen, el que llega tarde y el que llega puntual, el que se comporta de una manera en la escuela y de otra en la calle, esos son hechos y cada quien actúa, participa en los hechos según los valores que trae de su casa y/o de su escuelas. Su actuar se expresa en actitudes.

La responsabilidad de la escuela será identificar qué es lo que sus estudiantes valoran como bueno aunque sea el polo negativo, aunque choque con mi valoración aunque sea opuesto a la valoración moral porque será la única forma de poder hacer intervenciones dirigidas a la construcción del valor moral a través de trabajar las actitudes a partir de los hechos. Hechos, actitudes y valores son los tres componentes a trabajar con nuevas metodologías que reconozcan el valor como todo lo que vale pero que identifiquen la tarea educativa con el valor moral.

2.4.7. Los valores en el currículo.-

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo).

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Como dijimos anteriormente los temas transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.

* Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.

* Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).

* Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.

* Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa (especialmente docentes) deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones de aula.

En el currículo ecuatoriano encontramos los ejes transversales dentro del proceso educativo:

*El buen vivir como principio rectos

*La formación de una ciudadanía democrática

- * La protección del medio ambiente
- * El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.
- * La educación sexual en los jóvenes

El papel de la escuela consiste en acoger y tratar en las aulas aquellos conflictos que en el momento actual constituyen ámbitos prioritarios de preocupación social.

¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la escuela?

Educación formal.- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

Educación informal.- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

La cultura de la escuela.- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.

Actividades extraacadémicas.- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.

Participación cívica.- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del

centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.

Función tutorial.- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).

Los programas de valores.- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad. Los valores y su significado

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto Figueroa, 1984, p. 186).

Aún cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

3. METODOLGÍA.

3.1 Participantes:

La escuela Dr. Manuel Muñoz Cordero, perteneciente a la parroquia Azogues del cantón Azogues provincia del Cañar, es una institución pública que imparte educación en el nivel básico, ofrece sus servicios con función social partiendo del concepto constitucional de educación como un derecho de todos los ecuatorianos. La escuela Manuel Muñoz Cordero cuenta con la Directora, el Subdirector, y 3 representantes del Consejo Técnico; el cuerpo docente está integrado por 27 profesores; 502 estudiantes y 397 padres de familia.

De la población total de docentes, estudiantes y padres de familia, de la escuela Manuel Muñoz Cordero de la ciudad de Azogues, se seleccionó una muestra de cada uno de los actores para la investigación.

Tabla N. 1

Directivos de la escuela Manuel Muñoz Cordero clasificados por sexo y edad.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
40 años			1	50
Más de 50 años	1	100	1	50
Total	1	100	2	100

Fuente.- Directora del establecimiento.

Elaborado por: U.T:P:L:

La escuela Manuel Muñoz Cordero cuenta con un personal directivo de 5 personas integrado por la Directora, el Subdirector, y 3 representantes del Consejo Técnico. Para la investigación se tomó de muestra a todos sus directivos.

Tabla N. 2

Personal Docente de la escuela Manuel Muñoz Cordero clasificados por sexo y edad.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años			2	8
26 - 30 años			5	20
31 - 40 años			4	16
Más de 40 años	2	100	14	56
Total	2	100	25	100

Fuente.- Directora del establecimiento.

Elaborado por: U.T.P.L.

El personal docente está conformado por 27 profesores, 2 hombres y 25 mujeres, de este total de población se contó con la participación de 22 profesores.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución Manuel Muñoz Cordero clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
menos 10 años	5	18.5%
10-20 años	10	37%
21-30 años	7	26%
31-40 años	5	18.5%
Total	27	100%

Fuente.- Directora del establecimiento.

Elaborado por: U.T.P.L.

Tabla N. 4**Personal docente de la Institución Manuel Muñoz Cordero, clasificados por Títulos académicos.**

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Magister en Educación	2	7%
Especialista en Educación	9	33%
Licenciadas Educación	8	30%
Profesora en Educación Básica	7	26%
Ingeniero en Computación	1	4%
Total	27	100%

Fuente.- Directora del establecimiento.

Elaborado por: U.T.P.L.

Tabla N.5**Estudiantes de la escuela Manuel Muñoz Cordero clasificados por sexo y edad**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
5 - 6 años	57	22.8	60	23.81
7 - 8 años	71	28.4	83	32.92
9 - 10 años	85	34.0	84	33.33
11 - 12 años	22	8.8	18	7.14
13 años	15	6.0	7	2.8
Total	250	100	252	100

Fuente.- Directora del establecimiento.

Elaborado por: U.T.P.L.

La escuela tiene una población total de 502 estudiantes, 250 hombres y 252 mujeres. Para la investigación se trabajó con una muestra de 20 estudiantes del séptimo año de educación básica conformado por 10 hombres y 10 mujeres.

Padres de Familia de la escuela Manuel Muñoz Cordero.

Los padres o representantes que constituyen la población total de la escuela es de 397 personas, 178 hombres y 219 mujeres, para la participación se tomó de muestra a 15 elementos integrantes del Comité Central de Padres de Familia.

3.2. Materiales e Instrumentos.

Para la investigación se utiliza los siguientes materiales e instrumentos:

Recurso Humano:

- El personal directivo.
- Docentes
- Estudiantes
- Administrativo y de servicios
- Estudiantes
- Padres de familia.

La recolección de información de fuente primaria se obtuvo mediante la aplicación de:

- La **encuesta**, que es una técnica muy utilizada, se apoya en un cuestionario elaborado con preguntas concretas que luego de ser tabuladas, interpretadas y analizadas sirven de información valiosa para la investigación, en este caso se aplicó a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.
- La **entrevista estructurada**, se aplicó a directivos, mediante una guía previamente elaborada con la finalidad de obtener referencias y conocer con mayor profundidad la gestión en la institución y de esta manera enriquecer el referente teórico.
- La **observación directa**, que permitió ponerme en contacto directo con el objetivo a investigarse, empleé un registro sistemático y confiable, esta técnica científica permitió sostener el problema de investigación, analizar el contenido recabado y así lograr los resultados relacionados a los objetivos planteados en la investigación.

3.3 Método y Procedimiento

Para la investigación he visto pertinente utilizar de los siguientes métodos:

- El **descriptivo y explorativo** cuya implementación permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de los valores.

- El **Estadístico**, como herramienta que se utilizó para organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas) y poder facilitar la comprensión de los datos.

- El **Cuantitativo**, hace referencia al conjunto de encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, permitiendo la tabulación, interpretación y el análisis respectivo.

- El **Cualitativo**, permitió darme cuenta de la gestión pedagógica de los docentes, administrativa de los directivos, dar un valor de calidad.

Procedimiento:

Una vez aplicado los instrumentos de investigación procedí a la organización, análisis e interpretación de la información, en este proceso se aplicó el método de la triangulación para la tabulación de la información cuantitativa y cualitativa, a través de éste se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y constarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Para esta investigación de campo me trasladé a la institución Manuel Muñoz Cordero que es el escenario donde se llevó a cabo el presente trabajo, para solicitar a la Directora del establecimiento su autorización, seguidamente procedí a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Realizada esta fase continué con el procesamiento de la información relacionando la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de investigación con las categorías conceptuales del marco teórico.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El Manual de Organización.

El manual de organización facilita a toda la comunidad educativa el conocimiento de sus obligaciones en el ámbito de su competencia , así mismo ayuda a integrar y orientar al personal de nuevo ingreso y es un instrumento valioso de datos para estudios de productividad, reorganización y de recursos.

La escuela Manuel Muñoz Cordero de la ciudad de Azogues no cuenta con un manual de organización exclusivo, únicamente consta en el reglamento interno de la institución las funciones y actividades del directivo, personal docente y administrativo.

La Escuela “Dr. Manuel Muñoz Cordero” Fue creada el día primero de Octubre de 1962, siendo ministro de educación el Dr. Gonzalo Abad Grijalva , quien suscribió el decreto de creación del plantel por medio del Sr. Manuel Segundo Ormaza Briones Director de educación de ese entonces, en cumplimiento al informe presentado por el Sr. Carlos Samuel Abad Muñoz Inspector de la Primera Zona Escolar de la provincia del Cañar, Cantón Azogues, ciudad Azogues.

4.1.1.2. El Código deÉtica

El código de ética es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos a ser cumplidos por la comunidad educativa. La escuela no cuenta con un código de ética y la razón por es porque ha sido reemplazado por el código de convivencia., argumentando que el código fue diseñado con fines sancionadores.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

“Alicia: ¿Qué camino debo tomar?
 Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas
 Alicia: ¡No sé para dónde voy!
 Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar ¡ “

Con este ejemplo se pretende destacar la importancia de contar con un plan estratégico ya que éste nos lleva a formularnos las preguntas:

- ¿Hacia dónde vamos como institución educativa?
- ¿Cuál es nuestro entorno?
- ¿Cómo lograr nuestras metas?

La ausencia de un plan de trabajo en cualquier situación de la vida, o de una institución, no permite el logro de objetivos o metas. Los planes son acciones que nos permiten establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para alcanzarlos.

La institución Manuel Muñoz Cordero, no cuenta con este documento por cuanto hay una confusión con el PEI, a pesar que tiene una estructura similar en cada instrumento hay sus potencialidades que lo hacen diferente de los demás.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual es un conjunto de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere.

La escuela trabaja con esta planificación que es a corto plazo es decir para un año lectivo, surgen de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias programadas en su matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación. En este año lectivo el proyecto que se está ejecutando es “Educación para Padres”, para lo cual desarrollan actividades que motiven y propendan al cambio de actitud. Como primera tarea los lunes es participar la maestra de turno con los estudiantes con frases, con

lecturas de reflexión, colocación de afiches, de esta forma llevan a la práctica la ejecución de sus proyectos.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional(PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa. Permite en forma sistematizada hacer visible la misión de un establecimiento.

El PEI de la institución tiene como objetivo fundamental y sentar las bases para construir, ejecutar y evaluar el proyecto educativo de la institución, mediante la participación y compromiso de los actores de la comunidad educativa para impartir una educación de calidad contribuyendo a la formación de estudiantes con altos valores cívicos, morales, actitudinales que les permitan desenvolverse en la sociedad actual.

Para cumplir el objetivo trazado se han planteado estrategias como:

- Escuela para padres: Talleres de capacitación.
- Trabajo en equipo con técnicas grupales.
- Realización de casas abiertas para descubrir talentos.
- Formación de organizaciones escolares, ecoclubes.
- Utilización de recursos del medio y tecnológicos.
- Desarrollo de proyectos educativos.

Modelo Pedagógico

La escuela Manuel Muñoz Cordero consiente del desafío que significa formar a los estudiantes, sobre todo en la época actual en donde el avance de la tecnología, los retos del mundo globalizado exigen ser competitivos y eficaces construye un modelo pedagógico que responda a las aspiraciones y necesidades de la institución, el mismo que tiene las siguientes características:

Humanista.-Porque el ser humano es el centro del quehacer educativo.

Participativo.- Posibilita que el educando sea un elemento activo en todo el proceso educativo.

Democrático.- Busca educar en democracia, dentro de una sociedad que mejore la calidad de vida, diseña una educación intercultural.

Integral.- Demanda el desarrollo integral del educando.

Interaccionista.- Cree en la construcción del conocimiento como resultado de la interacción de la experiencia sensorial y el razonamiento.

Axiológico.- Plantea una educación en valores.

Constructivista.- Porque el estudiante es el actor principal de su propio aprendizaje.

Los integrantes de la institución conscientes de los cambios que se dan en el campo educativos han visto la necesidad de elaborar el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) que es un referente de identificación, de reflexión y gestión estratégico que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa. Un establecimiento requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes. El P.E.I es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido por todos sus integrantes hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, en proyección del futuro. En la búsqueda de mejorar la calidad educativa, de la necesidad de realizar cambios profundos planteando propuestas del quehacer educativo, elaboran este instrumento que canalizará las actividades en un sentido integrado coherente y sistemático, hará posible la consecución de los objetivos en sus diferentes dimensiones, proyectándose a formar en sus aulas estudiantes creativos, participativos, críticos, reflexivos, capaces de solucionar problemas de la vida cotidiana con liderazgo y formación integral; dando prioridad a la práctica de valores.

4.1.1.6. El reglamento interno

El reglamento interno de la escuela Manuel Muñoz Cordero tiene por objeto normar el funcionamiento de la institución y orientar las acciones propias del plantel educativo del director, junta de profesores, consejo técnico, comisiones, maestros, padres de familia, conserje y estudiantes para el mejor desenvolvimiento de sus actividades y por ende una convivencia pacífica, enmarcado dicho reglamento en la Ley general y Reglamento de Educación.

4.1.1.7. El Código de Convivencia.

La escuela invita a todos los actores de la comunidad educativa a comprometerse con el ejercicio de la democracia y de la ciudadanía, como un modo de vivir, de entender la relación con los otros, de comportarse y organizarse coherentemente con los valores de respeto, solidaridad y cooperación.

La escuela puede y debe ser un óptimo instrumento para el logro de aquello que tanto buscamos: la paz, la democracia, la convivencia y el respeto a los derechos humanos; además es necesario educar simultáneamente a los padres de familia en estos temas de la democracia y los derechos humanos.

Este Código se basa en los principios proclamados de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas, entre los que destacan: la libertad, la justicia, la democracia y la paz en el mundo, se basa también en el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana.

Son objetivos del Código de Convivencia:

- Concientizar a los padres de familia, maestros y estudiantes a cerca de sus deberes y derechos.
- Favorecer la toma de conciencia de ser personas.
- Ayudar a descubrir valores y posibilidades personales.
- Promover el crecimiento en un estilo de libertad responsable.

- Desplegar una solución de conflictos desde una práctica basada en los intereses y utilizando la mediación y negociación como estrategia.
- Generar en la escuela un espacio donde el alumno se encuentre seguro, respetado y valorado, querido, para que así aprenda a respetar a los demás, en una sana convivencia grupal sin prejuicios, discriminaciones ni estereotipos

Compromisos de los padres de familia:

- a) Ser responsables como padres de familia
- b) Ser ejemplo de vida para sus hijos.
- c) Dar confianza afecto, amor/a sus hijos, hijas y tenerles paciencia.
- d) Hacer uso de un vocabulario adecuado, sin palabras soeces ni apodos que los denigren
- e) Equidad en el trato y los estímulos a sus hijos.
- f) Hablar con la verdad a los hijos y escucharles con respeto y dedicación, darles amor, afecto, cariño y confianza.
- g) Aceptar a los hijos como son y no ejercer castigos físicos y psicológicos contra su integridad.

Compromisos de los estudiantes.

- a) Respetar y amar a los padres.
- b) Lograr una convivencia fundada en la libertad responsable y el respeto mutuo, asumiendo actitudes como:
 - c) Guardar respeto mutuo entre todos los niños y niñas.
 - d) Brindar cuidado, ayuda y apoyo a los niños pequeños a que no sean maltratados y a todos los miembros de la unidad educativa.
 - e) Cuidarse a si mismo de cualquier peligro.
 - f) Poner en práctica los valores con los compañeros.
 - g) Compartir los juegos fomentando el compañerismo.

Compromisos de la Directora:

- a) Llevar adelante el crecimiento de la institución educativa, liderando el mismo.

- b) Dirigir la institución con equidad y justicia basada en las normas constitucionales y legales.
- c) Demostrar con ejemplo el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.
- d) Dar un trato amable y respetuoso a todos los miembros de la comunidad educativa.

Compromisos de los Docentes

- a) Valorar, respetar y escuchar a los estudiantes.
- b) Aprender a valorar como seres humanos a los padres de familia.
- c) Aceptar opiniones de los padres de familia.
- d) Fomentar la unidad y el compañerismo en la institución educativa
- e) Mejorar la comunicación con todos los maestros y maestras.
- f) Practicar valores como el respeto, humildad, solidaridad, honestidad,
- g) Trabajar conjuntamente en un ambiente de armonía y compañerismo.

El código de convivencia fue aprobado por todos los estamentos públicos, por lo que se encuentra en vigencia, como vemos es un conjunto de compromisos que realiza la comunidad educativa, las dificultades que se encontró en cada elemento deben ser trabajadas para superarlas. Si se cumple con lo comprometido se viviría una auténtica vida de armonía.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Misión: Formar ciudadanos y ciudadanas reflexivas, críticas, creativas con capacidad de liderazgo, comprometidas con la sociedad y el medio ambiente constructores de su aprendizaje y capaces de tomar una posición positiva y creativa a futuro, con práctica de valores, aplicando un enfoque significativo en el aprendizaje y la convivencia ciudadana, a través de su personal docente profesional y capacitado.

Visión: La Escuela Manuel Muñoz Cordero es una comunidad educativa conformada por estudiantes, padres, madres y profesores responsables e integrada al desarrollo educativo, comprometida con la niñez, cuya visión es conseguir en los próximos años

agentes comprometidos en su acción cívica educativa, social y académica para la fijación de objetivos metas yestrategias para su desarrollo y formación integral a corto mediano y largo plazo.

La misión y visión de la institución fueron tomadas del Código de convivencia debido a que se apega al tema de la investigación.

4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA

Para el normal funcionamiento, el plantel asume la siguiente estructura conformada por los niveles:

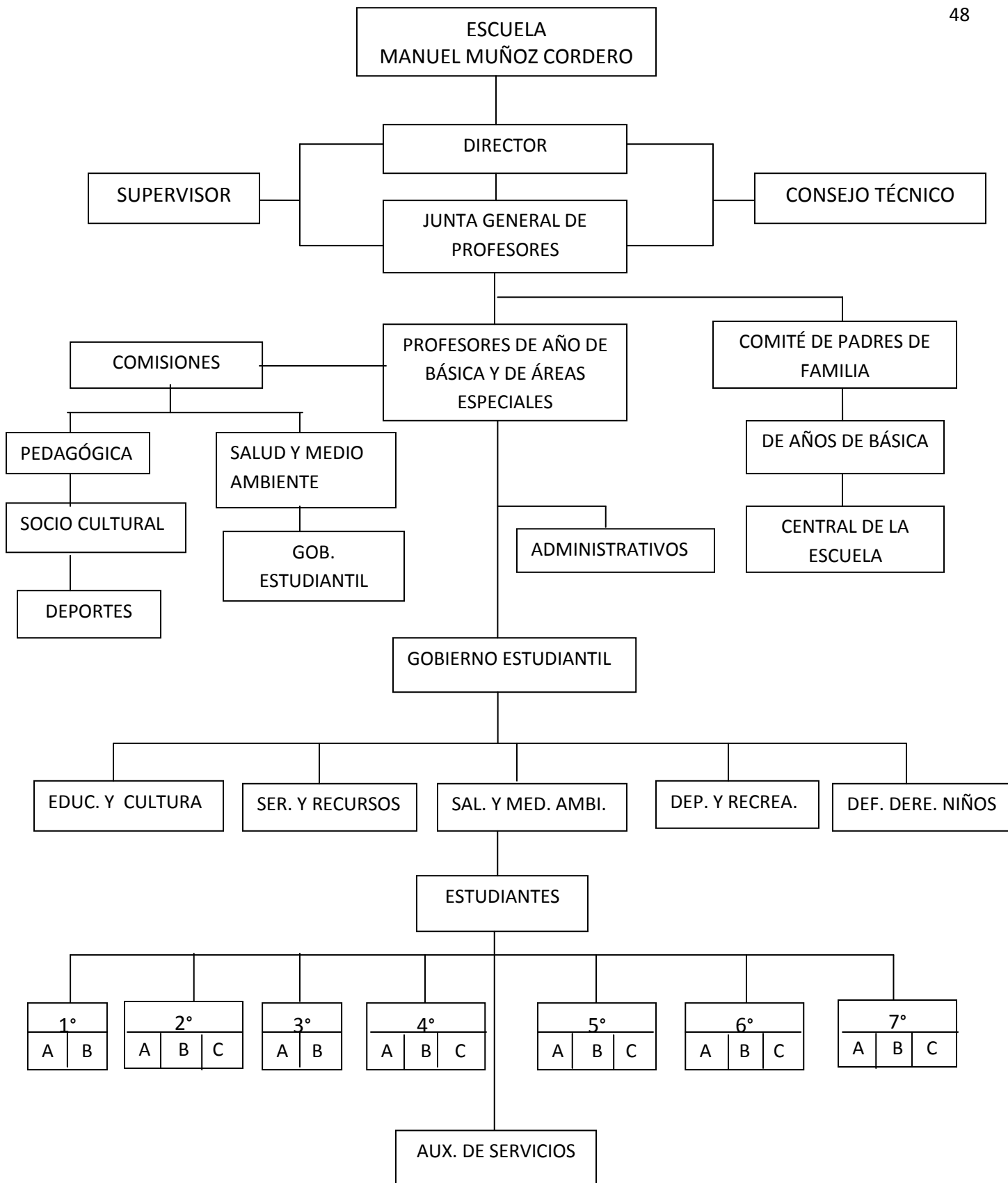
- a. Nivel Directivo: Junta General de Profesores.

- b. Nivel Ejecutivo: Directora de la Escuela

- c. Nivel Asesor: Consejo Técnico
Comisiones

- d. Nivel operativo: Personal docente
Alumnos
Comité Central de Padres de Familia
Padres de familia

- e. Nivel de apoyo: Conserje



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La escuela Manuel Muñoz Cordero funciona con los años de básica del primero al séptimo por lo que cada maestra se hace cargo de su año y cumple con su respectiva función. Los maestros de las áreas especiales trabajan con todos los años de básica. En la institución se trabaja por comisiones por lo que todos los maestros forman parte de una, luego de conformada se elige un representante como coordinador y un secretario para elaborar un proyecto de acuerdo a las necesidades del plantel, elaboran el plan de trabajo de la comisión, lo someten a la aprobación de la Junta General de Profesores. Se realiza la evaluación y se informa anualmente las actividades realizadas de cada comisión.

Las comisiones que existen son:

- Comisión pedagógica
- Comisión de asuntos socio-culturales
- Comisión de cultura
- Comisión de salud y medio ambiente
- Comisión de deportes

Directora: Es la representante legal y máxima autoridad administrativa del plantel, sus funciones se sujetan a las leyes y reglamentos de educación vigentes, y debe responsabilizarse por el buen funcionamiento institucional, convirtiéndose además en la administradora de las Unidades Educativas de Producción

Consejo Directivo: Asesoran a la directora en las decisiones que deben tomarse en el campo formativo-productivo, controlan y cuidan la correcta administración de los recursos destinados y provenientes de la actividad productiva, evaluar periódicamente la ejecución presupuestaria y proponer reajuste que se consideren necesarios.

Junta General de Profesores: Hacen sugerencias al Consejo Directivo y a la directora sobre cómo deben marchar las comisiones pedagógicas, la disciplina, la administración y la actividad productiva, designar en la primera sesión del año lectivo a sus representantes ante la comisión económica, control financiero y adquisiciones.

Comisión Técnico Pedagógico: Orientan, planifican, supervisan y evalúan las actividades Técnico Pedagógicas del Plantel, formulan los objetivos curriculares, preparan y aplican en coordinación con los directivos las pruebas de diagnóstico, interrelacionan ala institución con otras instituciones afines, para que los estudiantes y profesores aprovechen del intercambio en los campos técnicos culturales y científicos, coordina, supervisan y evalúan el proceso productivo.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con los valores

En la institución Manuel Muñoz Cordero existe comunicación entre toda la comunidad educativa, los directivos están pendientes para solucionar cualquier conflicto que se presentareempleando el diálogo y los compromisos, entre el personal docente, administrativo padres de familia y de servicio existe un ambiente agradable, con ciertos desacuerdos pero que no llegan a cosas mayores, lo que facilita una buena convivencia y un clima de trabajo productivo.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta dimensión permite reflexionar acerca de los procesos fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En la escuela Manuel Muñoz Cordero la acción de enseñar, está a cargo de los profesores, y ellos son los responsables de crear las condiciones y metodologías que favorezcan la construcción de aprendizajes a partir del conocimientos que tiene de sus estudiantes y de sus necesidades, es decir se adaptan a la realidad tomando en cuenta el estilo y la forma que cada uno tiene para aprender consiguiendo que sean significativos siempre.

Para llevar a cabo el proceso enseñanza la institución toma mucho en cuenta la planeación donde están insertados los planes y programas de estudio para el tratamiento de contenidos y éstos a la vez articulados con diferentes programas y proyectos que se operan en la institución. En la actualidad se trabaja con bloques temáticos, los mismos que tienen una duración de seis semanas, en este se busca alcanzar el desarrollo de destrezas, conocimientos pero todos vinculados con los ejes de aprendizaje del Buen vivir. Para conseguir el logro educativo en su totalidad es determinante el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula, ya que es ahí

donde se establecen relaciones entre docentes y estudiantes y el lugar propicio para cultivar los valores como la confianza, el respeto, la solidaridad, puntualidad, el lugar donde se aprende a valorar el uso del tiempo libre todo lo que somos y poseemos.

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa hace referencia a las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución.

En la escuela Manuel Muñoz Cordero su organización escolar gira en torno al logro educativo, colocando en el centro los aprendizajes de los alumnos para lo que busca acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades, destacando los valores que traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar, se proporciona un clima comunicativo y favorable donde están involucrados todos los alumnos y padres de familia en las tareas institucionales. Otro factor importante es la actitud que tienen los docentes ya que con su capacidad de liderazgo se ayudan con la realización de capacitaciones, a buscar formas de mejorar las prácticas en el aula, y por lo tanto mejorar la calidad educativa tanto para el bienestar del estudiantes como en el de su entorno.

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Permite el reconocimiento de actividades que desde la administración favorecen o no los procesos de enseñanza aprendizaje.

La escuela da cumplimiento a la normatividad establecida por estamentos más altos, es así que está a la expectativa de modificaciones educativas que pueden darse, cumple y lleva a cabo disposiciones emanadas, de igual forma coordina acciones con el supervisor de la zona escolar pudiendo ser éstas: seminarios, cursos, talleres, etc.

Esta dimensión favorece al proceso de enseñanza aprendizaje por cuanto están pendientes de la capacitación a los docentes, en la elaboración del calendario escolar.

4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.

Involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela.

La escuela se ha preocupado mucho en esta dimensión y ha tratado de satisfacer las demandas y necesidades tanto de los padres de familia, estudiantes y comunidad, los docentes están informando oportunamente los padres o representantes sobre el aprovechamientos de sus hijos, les da a conocer, de los conocimientos, debilidades y potencialidades que posee y es así que para integrar y hacer participar a estos actores en las actividades de la escuela se ha formado la Escuela para Padres, la misma que se realiza el último domingo de cada mes en los patios de la institución y tiene una duración de 6 horas, comparten experiencias, charlas, talleres motivacionales enmarcados en la recuperación de los valores, al final de cada sesión se realiza el almuerzo comunitario..

Es muy importante que exista una vinculación de las familias para que apoyen responsablemente en la formación integral de sus hijos. En el acto educativo intervienen el alumno, el maestro y el padre de familia, pues este juega un rol muy importante en la educación de los niños, como es sabido las primeras enseñanzas que tenemos todos es dentro del hogar, en el ambiente familiar, enseñanzas que continúan aún cuando el niño sale de su entorno para ir a una institución educativa. El maestro siempre debe estar interactuando con el padre de familia, esto con el fin de que la educación del niño vaya de manera equilibrada, ya que en la escuela no solo se imparten conocimientos sino se educa en base a valores, por lo que debe haber un lazo muy estrecho entre estos, trabajar juntos buscando un bien común.

También tiene vinculación con otras organizaciones públicas y privadas que ayudan a mejorar la imagen de la institución como el DINSE, el Consejo Provincial, el Municipio, el PAE, organismos que hacen obras acondicionando las aulas, proporcionando alimentos vitamínicos para facilitar los aprendizaje.

4.1.3 Análisis FODA

Para detectar los aspectos positivos y negativos de la institución he aplicado la técnica del FODA, con el mismo que guiado por la observación y la información de las fuentes primarias se ha podido recolectar datos, realizar un análisis de la realidad de la institución educativa tal como está en este momento y de su entorno. El FODA permite diagnosticar la situación de la organización escolar, su posición en el contexto, su estado interno para luego definir y planear su rol y acción en el medio.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Existe buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa.
- Colaboración de los padres de familia
- Maestros emprendedores, promueven su desarrollo profesional y la investigación educativa.
- Responsabilidad en las labores educativas
- La comunicación entre directivos y docentes es eficiente.
- Buen ambiente laboral lo que crea un aumento en la productividad.
- Buen liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
- Existe un liderazgo conductual
- Se propone actividades innovadoras en clases.
- Se realizan grupos de trabajo
- Los docentes enseñan ética y valores con el ejemplo.
- Cuenta con un código de convivencia

Debilidades

- Presencia de antivalores en los estudiantes.
- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas
- No se toma mucho en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes
- Desconocimiento en la elaboración del Plan estratégico.
- No cuenta con un código de ética
- Los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo.
- Falta elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Colaboración de los padres de familia
- Capacitación dirigido a directivos y a los docentes
- Elaboración y ejecución de proyectos
- Colaboración de instituciones seccionales
- Educación para padres
- Visitas periódicas del Médico, enfermerasy Odontólogo

Amenazas

- .Niños abandonados por causa de la migración
- Programas de televisión con alto sentido de violencia.
- Desorganización de los hogares
- Incorrecta utilización del tiempo libre
- Niños que trabajan por las tardes
- Niños que cumplen con las obligaciones de sus padres.

4.1.3.3. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe buenas relaciones humanas entre la comunidad educativa. ➤ Colaboración de los padres de familia ➤ Maestros emprendedores ➤ Responsabilidad en las labores educativas ➤ La comunicación entre directivos y docentes es eficiente. ➤ Buen ambiente laboral lo que crea un aumento en la productividad. ➤ Buen liderazgo y gestión de las autoridades educativas. ➤ Existe un liderazgo conductual ➤ Se propone actividades innovadoras en clases. ➤ Se realizan grupos de trabajo ➤ Los docentes enseñan ética y valores con el ejemplo. ➤ Cuenta con un código de convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de antivalores ➤ Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas ➤ No se toma mucho en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes ➤ Desconocimiento en la elaboración del Plan estratégico. ➤ No cuenta con un código de ética ➤ Los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo. ➤ Falta elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboración de los padres de familia ➤ Capacitación dirigido a directivos y a los docentes ➤ Elaboración y ejecución de proyectos ➤ Colaboración de instituciones seccionales ➤ Educación para padres ➤ Visitas periódicas del Médico, enfermerasy Odontólogo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ .Niños abandonados por causa de la migración ➤ Programas de televisión con alto sentido de violencia. ➤ Desorganización de los hogares ➤ Incorrecta utilización del tiempo libre ➤ Niños que trabajan por las tardes ➤ Niños que cumplen con las obligaciones de sus padres

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

La encuesta se aplicó a los directivos de la escuela Manuel Muñoz Cordero conformados por la directora y tres personas que integran el consejo técnico.

Tabla N. 6

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a. El Director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	75%
b. Coordinadores de Área	0	0%
c. Por grupos de trabajo	1	25%
d. Trabajan Individualmente	0	0%
e. Otros	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

En la forma de organización de los directivos, se observa que 3 de los encuestados indican que la directora organiza las tareas en reuniones generales cada trimestre, lo que corresponde al 75%, uno de los encuestados indica que lo hace por grupos de trabajo, o sea en un 25%, lo que demuestra que si se organizan tareas en la institución educativa.

Tabla N. 7

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

ASPECTOS	F	%
a. El número de miembros de la institución	0	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	100%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: Centro de Educación y Psicología de la UTPL.

En esta tabla en los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se puede observar que los cuatro encuestados coinciden en forma unánime en que el aspecto que mide el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución en un 100%.

Tabla N. 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	4	100%
b. No	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

Dentro de las tareas de los miembros de la institución se puede evidenciar que se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos, pues los cuatro encuestados contestan en forma afirmativa, lo que corresponde el 100%,resaltándose éste como un aspecto positivo de organización.

Tabla N. 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Directora	4	100%
b. Consejo Técnico	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

Esta tabla que hace referencia al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en un 100% se aprecia que está liderado por la directora de la institución educativa.

Tabla N. 10

Para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100%
b. No	0	0%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN:UTPL.

En la resolución de conflictos el 100% consideran que **sí** se delega a un grupo de colaboradores a la toma de decisiones lo que resulta positivo para que todos los maestros actúen y colaboren en la institución cuando se presenten situaciones susceptibles de ser resueltas.

Tabla N. 11

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	50%	2	50%	0	0%
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	100%	0	0%	0	0%
c	Capacitación continua de docentes	2	50%	2	50%	0	0%
d	Trabajo en equipo	2	50%	2	50%	0	0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50%	2	50%	0	0%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	100%	0	0%	0	0%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25%	3	75%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

En la administración de liderazgo del centro educativo se promueve **siempre** un 100% tanto el desarrollo profesional de la institución como la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución, el 50% de los encuestados afirman que **siempre** se promueve la excelencia académica, la capacitación continua

de docentes, y el trabajo en equipo, mientras que el otro 50% expresa que solamente se realiza **a veces**. La delegación de autoridad a grupos de decisión tiene un porcentaje del 75% , que consideran que sólo se realiza **a veces** y sólo un 25% consideran que se delegan **siempre**.

Tabla N. 12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	Son innatas	2	50%	2	50%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50%	2	50%	0	0%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75%	1	25%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	25%	3	75%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	2	50%	2	50%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

Tres de los cuatro encuestados, el 75% establecen que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia **siempre**; y sólo el 25% consideran que **a veces**. El 50% de los encuestados indican que son innatas, que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; y con capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión **siempre**; mientras que el otro 50% considera que **a veces**; tres de los encuestados o sea el 75% expresan que las habilidades se desarrollan con estudios en gerencia **a veces**.

Tabla N. 13

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve.

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultado de estudiantes, docente y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	100%	0	0%	0	0%
B	Disminución de estudiantes por aula	0	0%	3	75%	1	25%
C	Mejora de mecanismos de control	2	50%	2	50%	0	0%
D	Existencia de ambiente cordiales de trabajo	4	100%	0	0%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL

Se puede observar que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve el uso de la información de resultado de estudiantes, docentes y directivos para saber lo que les falta mejorar; así como la existencia de ambientes cordiales de trabajo. en un 100% consideran que **siempre**, mientras que la mejora de mecanismos de control un 50% consideran que **siempre** y el otro 50% que **a veces**.

Es notoria que la disminución de estudiantes por aula no se promueve en la institución sino **a veces** en un 75% y **nunca** en un 25%.

Tabla N. 14

Organismos que integran la institución.

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	De dirección (Directora), Consejo Escolar, Consejo Técnico	4	100%	0	0%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica)	3	75%	1	25%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador)	0	0%	0	0%	2	50%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	1	25%	2	50%	0	0%
E	Otros	2	50%	0	0%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

Al interpretar esta tabla podemos observar que el 100% de los encuestados expresan que **siempre** los organismos que integran la institución se promueve son: los de dirección (directora, Consejo escolar, Consejo técnico). Mientras que un 75% indican que integran la institución los organismos de gestión (secretario, subdirector, comisión económica). Y un 50% expresan que **a veces** integran la institución los organismos Técnica (departamentos, equipo docente, etc)

Tabla N. 15

El equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores es el encargado de:

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	25%	2	50%	1	25%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	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	2	50%	2	50%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	50%	2	50%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

El 100% de los encuestados opinan que **siempre** el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el 50% que **a veces** se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, otro 50% de los encuestados indican que se tratan en forma coordinada los conflictos que pueden surgir de grupo, que además se coordinan actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos en un 50% cada uno **siempre** y en 50% **a veces**.

Tabla N. 16

Los departamentos didácticos son los encargados de:

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	50%	2	50%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100%	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	50%	2	50%
D	Mantener actualizada la metodología	2	50%	2	50%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	50%	2	50%
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	50%	2	50%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	50%	2	50%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	25%	3	75%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas	0	0%	4	100%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	25%	3	75%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN:UTPL.

Se puede observar que los departamentos didácticos son los encargados de formular propuestas al equipo directivo con la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución en un 100%, , mientras que el 50% de los encuestados establecen que se organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, del

área correspondiente, de mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, así como elaborar una memoria periódica que valore el desarrollo de la programación, la práctica y los resultados; existiendo otro 50% que dice que **no** son encargados estos departamentos.

En cuanto a decir que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas el 100% aseguran que **no** elaboran la programación didáctica de las asignaturas, así como el 75% que no mantienen actualizada la metodología.

Tabla N. 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.	4	100%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

El 100% de los encuestados indican en forma positiva que la gestión pedagógica del centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y entorno geográfico.

Tabla N. 18**En la institución educativa se ha realizado:**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	2	50%	2	50%
B	Plan estratégico	4	100%	0	0%
C	Plan operativo anual	4	100%	0	0%
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo**ELABORACIÓN:** UTPL.

Se destaca el 100% de que en la institución educativa se ha realizado material de planificación como en plan estratégico, el plan operativo anual, proyectos de en la institución, mientras que la reingeniería de procesos apenas alcanza un 50%.

4.2.2. De los profesores.

Tabla N. 19

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50%	6	30%	4	20%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	75%	5	25%	0	0%
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80%	4	20%	0	0%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60%	7	35%	1	5%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	16	80%	3	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	45%	11	55%	0	0%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90%	2	19%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o directora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	10	50%	9	45%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15%	8	40%	9	45%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la directora del centro educativo.	0	0%	13	65%	7	35%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60%	8	40%	0	0%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la directora del centro educativo.	13	65%	7	35%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70%	6	30%	0	0%

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	15	75%	5	25%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%	0	0%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80%	4	20%	0	0%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

De veinte docentes encuestados se puede observar que el 90% o sea 18 maestros seleccionan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes **siempre**, mientras que el 80% de los encuestados señalan que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general brindando un ambiente de aprendizaje agradable y seguro **siempre** y otro 80% que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores **siempre**. En un 75% se observa que siempre el liderazgo en la escuela está intrínsecamente ligado a la innovación y al cambio; que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera **a veces** y que las actividades de integración en las áreas deportivo y sociocultural se realiza con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y comunidad. En un 80% se observa que existe **a veces** la resistencia y el escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de aprendizaje.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla N. 20

DECLARACIONES	C A		A		D		C D	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%	0	0%	0	0%
2. Las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes.	10	50%	6	30%	4	20%	0	0%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65%	5	25%	0	0%	2	10%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30%	11	55%	1	5%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	8	40%	9	45%	1	5%	2	10%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	65%	6	30%	0	0%	1	5%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	85%	1	5%	0	0%	2	10%
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	14	70%	5	25%	1	5%	0	0%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25%	5	25%	0	0%	10	50%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90%	1	5%	0	0%	1	5%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	18	90%	1	5%	0	0%	1	5%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	85%	2	10%	0	0%	1	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	70%	4	20%	0	0%	2	10 %
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60%	5	25%	0	0%	3	15%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

De la muestra de veinte estudiantes encuestados el 90% están en **completo acuerdo** (CA) que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, pero que es el profesor quien decide qué se hace en clases ; el 85% está **completamente de acuerdo** que la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes que el profesor propone actividades innovadoras y que se realizan trabajos en grupo con instrucciones clara (p. 1-7-12) el 70% está **completamente de acuerdo** que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, interacción y variedad de participación y que los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas lo que puede notarse como algo positivo dentro de la institución educativa.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla N. 21

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. La comunicación que se mantiene en la institución es eficiente, lo que crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.	2	13.3%	13	86.7%	0	0%
2. La directora y docentes favorecen que los padres o representantes expresen sus ideas en forma franca y honesta.	4	26.6%	10	66.7%	1	6.7%
3. Siento que soy muy productivo para la institución.	0	0%	10	66.7%	5	33.3%
4. Demuestro interés en el adelanto educativo de mi hijo, y colaboro en la detección, prevención y solución de problemas de aprendizaje.	7	46.7%	8	53.3%	0	0%
5. Brindo apoyo a los docentes cuando llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	13.3%	13	86.7%	0	0%
6. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	6.7%	12	80%	2	13.3%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante	5	33.3%	10	66.7%	0	0%
8. Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de la Directora.	4	26.6%	10	66.7%	1	6.7%
9. La directora muestra eficiencia en la administración del plantel, generando bienestar en la comunidad educativa.	7	46.7%	8	53.3%	0	0%
10. Las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos favorecen el trabajo en equipo, para el mejor logro de las metas institucionales.	4	26.6%	10	66.7%	1	6.7%
11. La institución propicia actividades de integración en los ámbitos pedagógico, deportivo y sociocultural con la participación de padres de familia, docentes y estudiantes.	8	53.3%	7	46.7%	0	0%
12. Los valores predominan en las decisiones y en las actividades de los directivos y profesores.	3	20%	11	73.3%	1	6.7%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTPL.

De una muestra de quince, los padres de familia consideran que **a veces** en un 86.7%

- La comunicación que se mantiene en la institución es eficiente
- Que brindan apoyo a los docentes cuando llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza. (P1- 5) ;

El 80% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas,

El 73.3%. Los valores predominan en las decisiones y en las actividades de los directivos y profesores.

El 66.7% opinan que **a veces** la directora y docentes favorecen que los padres o representantes expresen sus ideas en forma franca y honesta, Sienten que son muy productivos para la institución. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de la Directora. Las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos favorecen el trabajo en equipo, para el mejor logro de las metas institucionales.(P.2-3-7-8-10)

4.2.5. Resultados de la entrevista a directivos

Tabla N. 22

N.	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
		F	%	f	%
1	Qué es la comunicación para ud? en qué se diferencia de la información?	3	75%	1	25%
2	El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100%	0	0
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	75%	1	25%
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	50%	2	50%
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	50%	2	50%
6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	75%	1	25%
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	100%	0	0
8	En el caso de existir antivalores cuáles son?	3	75%	1	25%

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: UTP.L.

Una vez tabulados los datos de las entrevistas a cuatro directivos institucionales se puede observar que tres de los entrevistados diferencian positivamente la información de la comunicación o sea el 75%, mientras que el 25% dan una respuesta débil, el 100% responde positivamente que el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, existen valores que predominan en los profesores y alumnos. Un 75% saben cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección del centro y el profesorado, mientras que otro 75% reconoce que existe antivalores en la institución.

5. DISCUSIÓN

En la actualidad hemos asumido como referencia la situación de la educación en el Ecuador, un país que quiere cambios profundos y requiere de nuestro compromiso individual sobre todo en el campo educativo y mejore su evolución y perspectivas teniendo por objeto analizar conocer cómo es el ambiente Educativo institucional, para ver si realmente se fundamenta en un concepto integral donde se considere al ser humano en sus dimensiones bio-psico-social y espiritual y mejorar la educación, no solo en lo teórico sino en lo metodológico y axiológico.

Es por eso que al realizar esta investigación de “Gestión, Liderazgo y Valores”, en la Escuela Manuel Muñoz Cordero de la ciudad de Azogues Provincia del Cañar, se la hizo con finalidad de evaluar la capacidad y el contenido en cada uno de sus actores, se pretende además destacar la importancia de liderazgo de la escuela Dr. Manuel Muñoz Cordero como unidad de trabajo, de actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas tanto a nivel general institucional, así como en el aula, la necesidad de desarrollar una gestión que promueva la participación en el desarrollo de equipos de trabajo en la escuela, que tanto docentes como padres de familia y estudiantes identifiquen y analicen el contenido pedagógico y gestor de la función directiva, que valoren y promuevan relaciones de cooperación entre la escuela y las madres y padres de familia, además se conozca y analicen propuestas para elaborar el diagnóstico y proyecto escolares, como medios para mejorar la calidad de la educación.

Se procedió a descubrir el ambiente de liderazgo, organización, resolución de conflictos en el que se desenvuelven los niños y niñas, padres, madres, representantes docentes y directivos de la Escuela Manuel Muñoz Cordero, para la cual, se aplicó las encuestas y entrevistas a los involucrados, con cuyos resultados procedo a realizar el análisis respectivo, el mismo que nos permitirá formular ciertas alternativas de solución a algunas interrogantes.

Observados los resultados, de las encuestas realizadas, los directivos consideran que la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución es organizada por la directora en reuniones de junta general cada trimestre a través de grupos de trabajo, en un 75% lo que demuestra que si se organizan tareas en la institución educativa con responsabilidad.

Comparto con las ideas de Ansoff, 1965, Rumelt 1974 que indican en la revista de investigación de innovación y tecnología que la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular tanto los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que posee una organización con un escenario o un futuro deseado, para llegar a contar con un modelo de gestión de normas que puedan llevar a la institución a ser mejor con normas que permitan relacionar la organización de la institución con el entorno, a través de estrategias y medios para alcanzar lo que se desea.

Hay que destacar también a Eisner (2002) quien indica que la tarea nuestra como docentes es crear una visión colectiva de educación fomentando el diálogo con todos los actores de la educación, ante la necesidad imperante de reafirmar la función educativa de la escuela en la sociedad, ya que para la medición del tamaño de la organización se toman en cuenta muchos aspectos entre los que se destacan los resultados obtenidos en la institución en cuanto a la planificación de la organización de actividades a llevarse a cabo partiendo del respeto que es un valor donde los seres humanos deben cuidarse y quererse a sí mismos, a los demás y a la naturaleza, que son escuchados en sus necesidades y atendidos en las mismas.

Entre los aspectos que son tomados en cuenta para medir el tamaño de la organización se observa que en la institución se toma en cuenta los resultados obtenidos en la misma pues los cuatro directivos coinciden en un 100%, lo que se ve como un parámetro muy positivo, además poseen un código de convivencia donde se encuentran escritas las responsabilidades y compromisos de cada uno de los miembros.

Se aprecia claramente en un 100% el clima de respeto en la toma de decisiones liderado por la directora del establecimiento cuya preocupación por los procesos implica entender cómo operan y, en particular, de qué manera los actores se conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total, conociendo que los compromisos de acción a través de hechos que ocurren en el lenguaje de comunicación.

Para una mejor organización es preciso comprender también a (Flores, 1996, Maturana y Varela, 1984) quienes indican que una organización puede ser percibida como una entidad, en la que, desde la perspectiva lingüística y a través de redes comunicacionales está orientada con la coordinación de acciones.

En la resolución de conflictos la directora delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores lo que demuestra de esta forma que existe la toma de decisiones en situaciones susceptibles a ser resueltas.

Es de aclarar que el estado de Bienestar hacia su paulatina transformación, en la Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo por ello cabe preguntarse si ¿la Gestión es aplicable a la Educación en nuestro país?, las respuestas pueden ser diversas...Personalmente de mi parte creo que estas técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, pueden ser aplicables a las Instituciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho esencial a la Educación de todos y todas, en sus dos maneras; la de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de las simples disertaciones.

Comparto con Platón que piensa que lo ideal de líder es la astucia, fortaleza y habilidad describiéndole al líder como un armonizador de personas, individuo con cualidades únicas, Sócrates menciona en cambio que el líder se distingue por ciertos talentos los cuales se refinan con una educación media, al observar que dentro de la institución educativa la administración y liderazgo que ejercen los directivos promueven en un 100% y siempre el desarrollo profesional de los docentes, la participación de los padres de familia en actividades programadas, en un 50% afirma que siempre se promueve la excelencia académica, la capacitación continua, el trabajo en equipo mientras el otro 50% hace referencia que se lo hace a veces. Las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir la institución es considerada en mayor grado en la institución educativa investigada es que esta se adquiere a través de la experiencia mientras otros consideran que es innata y que se logra convinando la capacitación continua con la teoría y la reflexión.

Es evidente que existen habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, notándose que el liderazgo transformacional existente en la misma cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso y elevar los deseos de logros y autodesarrollo de sus seguidores, mientras

que a la vez promueve el desarrollo de grupos y organizaciones, despertando en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo, mientras aumenta la confianza de en sus seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978) con alto grado de capacidad para motivar, conformar una cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Conocemos que la educación es un derecho humano fundamental de todo niño y niña por lo que para obtener una mejor calidad de educación debe tomarse en cuenta el entorno familiar; la formación académica no es solo responsabilidad de los educadores, en este contexto vemos que los padres de familia consideran en un 86,7 % que la comunicación que se mantiene en la escuela es a veces eficiente, y que el apoyo a los docentes es a veces, así como admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, los resultados académicos son producto principalmente del nivel de esfuerzo personal de cada uno de los estudiantes; pero el estímulo y apoyo recibido por parte del profesorado también lo es, lo que demuestra que hace falta una mayor efectividad tanto en contexto familiar como educativo de los estudiantes, para complementar de mejor manera la acción educativa entre padres y maestros y generar verdaderos impactos académicos positivos.

En lo que hace referencia a los docentes destacan en un 90% que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación del estudiante. Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática del siglo XXI en nuestro país?, y ¿Qué hay de la situación "moral"? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea sólo de la escuela o de la sociedad? Parece ser que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

Nuestros niños y jóvenes aún parten de un aprendizaje a través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada, sin que nuestro país todavía no tenga la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz entre los miembros de la comunidad educativa, a través del fortalecimiento de la identidad nacional conde seamos como guías capaces de ser el protagonistas de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo. El 80% expresa que la gerencia educativa siempre se promueve en padres, representantes, comunidad en general siendo importante brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable , armónico, seguro y estimulante, Fernández Enguita (1993) dice que la relación escuela familia es caracterizada como una crónica de un desencuentro resultado de una comunicación ambigua y disfuncional entre los protagonistas, estudios realizados plantean que los niños de familias intactas rinden mejor académicamente que los niños de familias un parentales y disfuncionales, por lo que es necesario visualizar la posibilidad de trabajar juntos padres y docentes para que sea la orientación, el apoyo ofrecido por la familia y la relación de colaboración, comunicación entre la familia y escuela quienes destaquen como principales agentes de influencia en los resultados académicos de niños y niñas, por lo que estamos obligados a comprometernos a acrecentar nuestra colaboración y comunicación entre familia y escuela.

Sabemos que la familia es el vehículo mediador del niño con el entorno en los primeros años de vida; por lo que se debe determinar de manera positiva un progreso cierto y comprometido con actividades que favorezcan el desarrollo académico de sus hijos con supervisión responsable.

Mas desde mi punto de vista considero un porcentaje irreal, ya que estos aspectos distan mucho de la realidad, porque los docentes somos producto de una estructura, de un sistema caduco donde nos exigían en base a normas, imposiciones y sanciones, por tanto repetimos ese esquema en nuestros educandos, por lo que no damos libertad peor independencia.

En los resultados de las clases los estudiantes, demuestran estar completamente de acuerdo en un 90% que las clases se dan oportunidades para expresar sus opiniones y en un 90% también asegura que es solo el profesor el que decide que se hace en las clases, evidenciándose una contradicción, pues para favorecer el desarrollo académico de los estudiantes, los docentes realizan actividades como la supervisión habitual del trabajo, mantienen contacto con las familias y desarrollan iniciativas (programas, proyectos, recursos) de apoyo al desarrollo académico, así mismo un porcentaje del 50% de los estudiantes considera que los docentes no se interesan por sus problemas, lo que para mi punto de vista no es así, ya que he podido observar que los maestros asumen y satisfacen necesidades de los estudiantes que la familia no logra satisfacer, observándose un esfuerzo personal solo de la maestra/o en base a los métodos aplicados en la enseñanza aprendizaje de sus discípulos, donde la familia nuevamente se encuentra ausente, además el desarrollo de iniciativas por parte del profesorado es un buen indicador del interés que ponen los docentes en la función académica y a la vez del contacto con los padres aunque únicamente por los resultados. Se debe apuntalar para que la relación de los padres en apoyo a sus hijos sea de mayor relevancia que de supervisión, desarrollando en el niño/a hábitos de responsabilidad y amor al trabajo, pues es necesario que éstos desde muy temprana edad aprendan a ser independientes. Hoy en día prima el concepto de educar y formar al individuo para la vida, por ello es absolutamente importante que el grado de cohesión y empatía entre familia y escuela vaya en aumento, pues la implicación familiar, el estilo de los padres en la educación se construye socialmente mediante las interacciones con el profesorado y directivos con los padres y con sus hijos, y es la escuela la que debe tener la iniciativa buscando estrategias adecuadas.

Sin embargo el centro educativo debe adoptar medios más eficaces de comunicación donde tanto padres como docentes estén continuamente comunicándose, la escuela necesita de la familia para cumplir con sus fines, no debe olvidarse que hoy en día no solo está en sus manos la función académica pues es la función socializadora la que realmente permitirá al estudiante desenvolverse como ser humano, es por ello que el maestro y maestra debe despojarse de prejuicios y estereotipos que tanto daño han hecho al sistema educativo ecuatoriano, es necesario que se tome conciencia y se

cambien estas pautas mentales, reemplazándolas con actitudes positivas, de servicio, afecto e integración que al final se revertirán en beneficio de los estudiantes.

Se destaca que en el centro educativo se utilizan las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Internet) como recurso para acceder a información y actualización de conocimientos, pero al mismo tiempo se puede notar que para la docente no constituye un recurso relevante que deba promoverse en la escuela para incentivar la calidad y eficacia de la gestión y de los procesos educativos de liderazgo y valores, con niveles de involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos/as.

Es necesario recalcar que la Visión del Sistema Educativo Ecuatoriano es hacer de la educación el pilar fundamental del ser humano en la construcción de una sociedad inclusiva, intercultural, solidaria y diversa, por lo tanto se considera que: tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, no se cumple con esta visión debido a la poca atención que el maestro/a pone en la función socializadora, debiendo también determinar que no lo han hecho por la casi nula capacitación e involucramiento de las instancias gubernamentales y autoridades educativas, quienes por su lado ponen más empeño en la función de tipo punitivo, esto es de supervisión y control, nada motivador ni estimulante para los docentes.

La escuela Manuel Muñoz Cordero posee un liderazgo y gestión, Muy Bueno pues sus directivos y docentes presentan actitudes de líderes y entrega al trabajo, las que han permitido que sus actividades debidamente planificadas se orienten a la constancia y eficiencia del mismo; sus expectativas de cambio e innovación son muy apreciables, factor importante para lograr los objetivos de la educación.

En el establecimiento educativo se infiere la falta de relaciones de colaboración y afecto entre docentes y padres de familia, y mayor relación estudiante profesor, si no en sumo grado pero aún existen requisitos; por lo que sugiero que primero se fortalezca el grado de cohesión entre sus actores para luego ponerle atención a otras cosas, pues para nadie es desconocido que se debe educar con el ejemplo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El estilo de gestión de liderazgo y valores que rige en el contexto del niño y niña de la escuela Manuel Muñoz Cordero es transformacional, está basado en motivación y desarrollo de logros de sus seguidores, en los docentes predomina el democrático pues siempre está dispuesto a escuchar, respetuoso con los intereses del estudiante y ofrece amplia libertad e independencia a los estudiantes, docentes y directivos.
- Para padres y docentes los resultados académicos son producto del nivel de esfuerzo personal de los estudiantes, del estímulo y apoyo recibido por parte del profesorado como del nivel de interés y método de estudio principalmente.
- Las vías de colaboración de la comunidad educativa la constituyen principalmente las jornadas de motivación, el manejo comunicacional, y celebraciones especiales.
- La forma de organización de la institución educativa es establecida cada trimestre en grupos de trabajo.
- El establecimiento educativo incluye a padres en el proceso enseñanza aprendizaje así como en las decisiones que atañen al mismo.
- La institución educativa posee un sistema efectivo de comunicación para escuela – casa y casa – escuela.
- La escuela no provee información e ideas a familias sobre cómo ayudar a estudiantes en casa.

- Los padres afirman que no son incluidos en las decisiones del centro educativo, como también no integra recursos y servicios de la comunidad para reforzar programas escolares.

- La presencia de antivalores en los estudiantes demuestran que falta aplicar y practicar los ejes transversales.

- El clima social laboral y comunicacional de los docentes es “Muy Bueno”, aunque falta acrecentar las relaciones de colaboración y afecto entre los mismos.

RECOMENDACIONES

- El sistema de capacitación docente implementado por el Ministerio de educación debe ser masivo y obligatorio para todos y todas los maestros y maestras, pues el último curso impartido sobre Inclusión Educativa nos permitió reflexionar sobre el clima escolar que ofrecíamos a nuestros estudiantes.
- Crear condiciones para lograr un buen nivel de liderazgo y gerencia entre directivos, docentes y miembros de la comunidad educativa, como primera estrategia para conseguir relacionarlos de mejor manera.
- Renovar la organización y gestión educativa con programas de sensibilización e integración a los actores de la comunidad educativa, para brindar atención a la función socializadora de la escuela.
- Los resultados obtenidos en la mejora de gestión liderazgo y valores deben ser entregados al centro educativo para desde esta realidad conseguir cambios más significativos.
- La escuela debe crear espacios de integración y colaboración donde los actores tengan la oportunidad de involucrarse.
- Se debe adoptar nuevos estilos de liderazgo por parte de directivos, poniendo menos atención en el control y fomentando las capacidades individuales de cada ser humano.
- Ejecutar actividades que vayan encaminadas a la recuperación de los valores y la puesta en práctica en cada momento del diario vivir.
- Siendo los padres de familia un eje importante en el desarrollo de la calidad de la educación, debe ser tomados en cuenta para cualquier aspecto que se presente en la institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta.

“Gestión liderazgo y valores en la administración de la Escuela Manuel Muñoz Cordero de la ciudad de Azogues provincia del Cañar durante el año escolar 2010-2011”

7.2. Justificación.

La escuela fiscal Manuel Muñoz Cordero de la ciudad de Azogues provincia del Cañar durante el año escolar 2010-2011”provincia del Cañar que cuenta con un total de 27 profesores, 250 hombres y 252 mujeres.

La humanidad como tal, se encarga de crear su propia juventud; el modelo que la sociedad de hoy presenta y el clima en el que nacen y viven los niños de una u otra forma influyen en la formación del individuo.

La presente propuesta está orientada a guiar el trabajo de los estudiantes no solo desde la perspectiva del aprendizaje de conocimientos útiles para la vida sino también para que sea allí donde ejercite sus derechos y valores como la libertad, la democracia, la responsabilidad, la equidad, etc.

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad, la educación de la libertad, constituye el hilo conductor comprometidos en esta responsabilidad. Buxarrais, M.R (1997)

El objetivo fundamental del quehacer educativo, que es el de recuperar y potencia a la mayor brevedad posible todo el proceso de valoración que implica el desarrollo en el ámbito afectivo, tomando en cuenta que la enseñanza productiva debe ser uno de los principios fundamentales que se deben proporcionar a los educandos.

Es por ello, que lo importante es no dejar de pensar y reflexionar sobre qué valores queremos transmitir y reflexionar si son estos los que transmitimos o quizás transmitimos los contrarios. La importancia de los valores está hoy día en boca de todos, ya que tanto educadores como padres y niños están cada vez más preocupados y afectados por la violencia, los crecientes problemas sociales, la falta de respeto hacia el prójimo y el mundo que les rodea, y la falta de cohesión social. Los líderes mundiales luchan contra un millar de problemas.

Fruto del ejercicio permanente de respetar a los demás y sus derechos tendremos a un ser que sea capaz de cultivar valores humanos, éticos, sociales, morales, democráticos y solidarios. Por esta razón es necesario que se difunda y se ponga en práctica los valores que hoy en día son tan nombrados pero pocas veces practicados.

7.3 OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Implementar un tratamiento secuencial de educación en los niños y niñas de la Escuela Manuel Muñoz Cordero, la cimentación de valores humanos, para la verdadera formación integral.

Objetivos Específicos:

- Promover estilos de vida más sanos a partir del fortalecimiento de los valores, la práctica permanente en el amor, la equidad de género, para elevar la autoestima de los estudiantes en el período escolar 2011- 2012
- Incentivar a los niños y niñas, mediante talleres o charlas para el cumplimiento de sus deberes.

7. 4. Actividades.

Para alcanzar los objetivos propuestos se desarrollarán las siguientes actividades:

- Solicitar facilitadores a la Dirección de Educación
- Ejecutar talleres de capacitación, diálogos, conversaciones y dinámicas sobre temas de educación en valores.
- Capacitación a la comunidad educativa,
- Dictar charlas con facilitadores calificados para concienciar a la niñez, docentes, y padres de familia sobre la importancia de poner en práctica los valores para un buen vivir y una convivencia pacífica.
- Presentación de obras de teatro, mimo y socio-dramas
- Elaboración de periódicos murales
- Festival de los derechos de los niños y niñas
- Participación en minutos cívicos.
- Envío de cartas a la directora de la escuela al consejo de maestros, al gobierno estudiantil
- Dibujo de un cuento animado
- Fogata simbólica quemando los antivalores.
- Composición de coplas, canciones, acrósticos, poesías, etc.

- Caminata llevando mensajes incentivando al cambio de actitud y a la práctica de valores.
- Carreras de postas los chasquis portando antorchas y carteles sobre los valores humanos.
- Concursos de grupos musicales y danza con temas referentes a la defensa de los derechos de los niños.
- Mensajes en las presentaciones públicas sobre los valores.
- Presentación de Videos.
- Trabajo en equipo
- Reflexión
- Collage

7.5 Localización y cobertura espacial.

La escuela Manuel Muñoz Cordero conformada desde primero hasta séptimo de básica, la cual ha sido objeto de estudio se encuentra en:

País: Ecuador

Provincia: Cañar

Cantón: Azogues

Parroquia: Azogues

Superficie: 66.7 Km²

Habitantes: 13.309

Idioma: Castellano

Número de estudiantes de la Escuela: 250 niños y 253 niñas.

Número de Profesores de la Escuela: 27

Número de Aulas: 22 Aulas para estudiantes

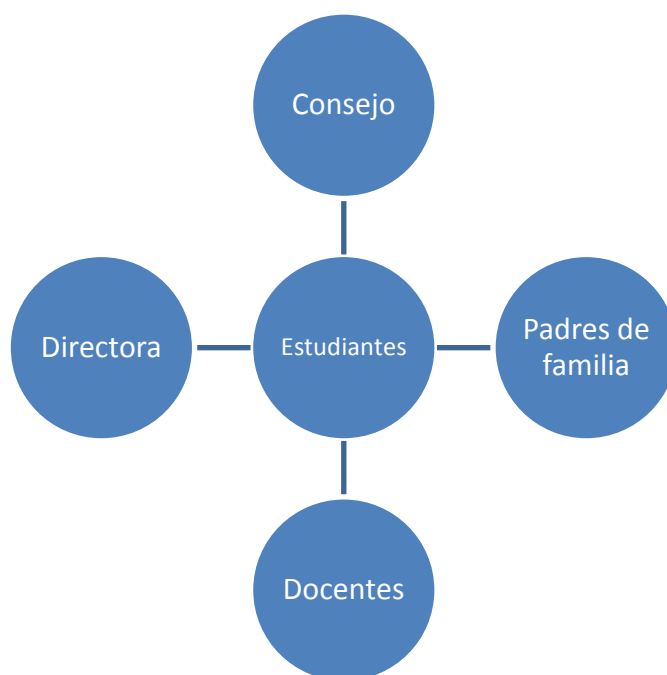
Distribución: Dirección, Secretaria, 8 baños, laboratorio de computo, laboratorio de CCNN, Conserjería, Bar, Cocina, patio

Extensión de la Infraestructura: 620 mt2

7. 6. Población Objetivo:

La población objetivo de la presente propuesta son:

Escuela Manuel Muñoz Cordero



7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta:

RECURSOS	ELEMENTOS
Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Docentes • Estudiantes • Padres de Familia • Personal administrativo y servicio • Personal de la Dirección de Educación
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Proyector • Impresora • Programas de computación • Cámara digital • Internet.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales Didácticos • Suministros de oficina • Útiles de oficina • Libros, revistas, folletos, etc.
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas de la Escuela. • Patio de la Escuela • Centro de Computo de la Escuela. • Oficinas de la Escuela. • Salón de Actos de la escuela.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Propio de la Escuela • Fondos de la Dirección de Educación. • Fondos del estudiante.
Organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela Manuel Muñoz Cordero. • Dirección Provincial de Educación del Cañar.

7.8. Presupuesto:

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	FINACIAMIENTO
Reunión con los directivos del establecimiento	Impresiones	\$ 0,50	Fondo de la Escuela
Reunión se los integrantes para planificar y organizar las actividades y los talleres	Materiales Didácticos y de oficina	\$ 2,50	Fondo de la Escuela
Presentación de la solicitud de capacitación a la directora de la Educación de la provincia del Cañar	Impresiones	\$ 0,50	Propio del Estudiante
Ejecución de los talleres.	Material Didáctico Refrigerios	\$ 50,00 \$ 250,00	Fondo de la Escuela
Exposición de charlas con personal calificado.	Proyector Videos Pago afacilitadores	\$ 50,00	Dirección de Educación
Elaboración de periódicos murales	Material Didáctico	\$ 50,00	Fondo de la Escuela
Presentación de obras de teatro, mimo, socio-dramas	Material didáctico	\$ 100,00	Fondo de la Escuela Propio del estudiante
TOTAL		\$ 503,50	

8. BIBLIOGRAFÍA

- Beck, Lynn G., and Joseph Murphy. Ethics in Educational Leadership Programs: An Expanding Role. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1994.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs
- Frondizi, R. (1972). ¿Qué son los valores? (3a. ed.). México: FCE.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- DELORS, Jacques. "La Educación Encierra un Tesoro". Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Compendio UNESCO. 1996. 46 pág.
- J. Casassus "Poder, lenguaje y calidad de la educación " Boletín del Proyecto Principal, N° 50.
- J. Juran "Juran on planning for quality" The Free Press, 1988.
- Marín Ibáñez, R. (1976). Valores, objetivos y actitudes en educación. Valladolid: Miñón.
- Michael Hammer, y J. Champy" Reengineering the Corporation, Harper Collins, 1993.
- Prieto Figueroa, L. B. (1984). Principios generales de la educación. Caracas: Monte Avila.
- SALINAS, Paulina (2007) Los discursos masculinos como dispositivos de control y tensión en la configuración del liderazgo y empoderamiento femenino. Rev. Estudios Feministas, 15,(3), 541-562. Consulta: 2 Agosto 2009

- URIBE, Francisco y ARTMANN, Elizabeth (2006) A liderança como intersubjetividade lingüística Interface Interface - Comunicação, Saúde, Educação, 10 (20), 411-426 . Consulta: 2 Agosto 2009

- Vásquez, E. (1999). Reflexiones sobre el valor (I). Suplemento Cultural de Últimas Noticias, (1.606), 1-3.

-Sallenave, Jean-Paul. LA GERENCIA INTEGRAL – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia.

WEB:

- <http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192>
- <http://www.colegiodeprofesores.cl/docencia/pdf/27web/Profesion%20Docente27/Andy%20Hargreaves27.pdf>
- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2007000300003&lang=pt
- http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000400005&lang=pt

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Su respuesta será de gran validez para la investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI ()

NO ()

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

a. Director ()

b. Consejo técnico ()

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

SI ()

NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes.			
C	La capacitación continua de los docentes.			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales.			
F	Participación de los padres de familia e las actividades programadas.			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios de gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentra en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (directora, Consejo escolar, Consejo académico, etc)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos Sí o No.

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

- a. (_____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (_____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (_____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (_____) Mantener actualizada la metodología.
- e. (_____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (_____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (_____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (_____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (_____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (_____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES

Sr./a Profesor/a:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO:

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES.

Estudiante:

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

Le solicito que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está de **ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está en **DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO:

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr./a Representante:

Este cuestionario intenta obtener sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra estudiando su representado/a.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal ()
- g. Fiscomisional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular laico ()
- j. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. La comunicación que se mantiene en la institución es eficiente, lo que crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.			
2. La directora y docentes favorecen que los padres o representantes expresen sus ideas en forma franca y honesta.			
3. Siento que soy muy productivo para la institución.			
4. Demuestro interés en el adelanto educativo de mi hijo, y colaboro en la detección, prevención y solución de problemas de aprendizaje.			
5. Brindo apoyo a los docentes cuando llevan a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de la Directora.			
9. La directora muestra eficiencia en la administración del plantel, generando bienestar en la comunidad educativa.			
10. Las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos favorecen el trabajo en equipo, para el mejor logro de las metas institucionales.			
11. La institución propicia actividades de integración en los ámbitos pedagógico, deportivo y sociocultural con la participación de padres de familia, docentes y estudiantes.			
12. Los valores predominan en las decisiones y en las actividades de los directivos y profesores.			

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para usted?

.....

2. ¿En qué se diferencia de la información la comunicación?

.....

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

.....

4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

.....

5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....

6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

.....

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

.....

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

.....

9. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?

.....

