



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**Escuela de Ciencias de la Educación**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela Fiscal Mixta Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010 – 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTOR:

**Lic. Silvia Lorena Isin Saguay**

**DIRECTORA: Mgs. Álida Diamela Jara Reinoso**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

**Loja, 25 de enero de 2012**

**Mgs. Álida Diamela Jara Reinoso**

**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, se autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....  
**Mgs. Álida Diamela Jara Reinoso**  
**DIRECTOR DE TESIS.**

## **AUTORIA**

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

**Silvia Lorena Isin Saguay**

**060268424-3**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo Silvia Lorena Isin Saguy, 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”.

Loja, 25 de enero de 2012

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna congratulación, a todos quienes favorecieron a la cosecha de este objetivo académico desde el lugar que cada uno comparte conmigo, a mi directora de tesis, Mgs. Álida Jara y a los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Silvia Lorena Isin Saguay.

## **DEDICATORIA**

**A mi familia,  
a quienes jamás dejarán de ser la parte  
más importante de mi vida.**

**SILVIA LORENA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

Quito, 01 de diciembre de 2010

Sr. Prof.

Pástor Carrillo

DIRECTOR DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA PABLO HANNIBAL VELA.

PRESENTE

De mi consideración:

Por medio de la presente saludo a usted muy atentamente y a la vez, de la forma más comedida me permito a Ud. solicitar se digne autorizar a la licenciada Silvia Lorena Isin Saguay con C.I. 0602684243 estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional Modalidad a Distancia, la realización del trabajo investigativo a directivos, docentes, alumnos y padres de familia que pertenecen a su institución bajo su acertada dirección. Es importante señalar que la investigación será sobre GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DEL CENTRO EDUCATIVO, estando la estudiante en capacidad para la realización de las actividades, con el cual se garantiza la seriedad y validez de la investigación.

Por la favorable aceptación expreso mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente.

Lic. Silvia Lorena Isin Saguay.

060268424-3

AUTORIZADO.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIA</b>	<b>III</b>
<b>ACTA DE CESIÓN</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>VI</b>
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
2.1. La gestión educativa	3
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	17
2.1.3. Tipos de gestión	19
2.2. Liderazgo Educativo	20
2.2.1. Concepto	20
2.2.2. Tipos	27
2.2.3. Características	27
2.3. Diferencias entre directivo y líder.	31
2.4. Los valores y la educación.	35



### **3. METODOLOGÍA**

3.1. Contexto	46
3.2. Participantes	47
3.3. Materiales e instrumentos	49
3.4. Método y procedimiento	50

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 DIAGNÓSTICO** 51

##### **4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.** 51

4.1.1.1 El manual de organización. 51

4.1.1.2 El código de ética. 52

4.1.1.3 El plan estratégico. 53

4.1.1.4 El plan operativo anual(POA) 53

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional ( PEI) 54

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones. 54

##### **4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.**

4.1.2.1. Misión y visión. 55

4.1.2.2. Organigrama. 56

4.1.2.3. Funciones por aéreas y departamentos. 58

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia en valores. 58

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores. 58

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores. 58

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores. 59

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores. 59

<b>4.1.3. Análisis FODA.</b>	
Matriz FODA.	59
<b>4.2. RESULTADOS Y DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	
4.2.1. de los directivos.	61
4.2.2. de los profesores.	76
4.2.3. de los estudiantes.	78
4.2.4. de los padres de familia.	81
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>86</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>94</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>97</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>99</b>

## RESUMEN

El trabajo investigativo se basa en gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscal Pablo Hannibal Vela del cantón Quito. Y en base a los resultados se plantea la propuesta de un rediseño del PEI de esta manera contribuir a mejorar la gestión y por ende de la educación.

Como conclusión de los resultados obtenidos se concluye que los maestros y directivos realizan su gestión buscando el bienestar de toda la comunidad educativa pero hace falta fortalecer una cultura de gestión basada en valores y liderazgo, porque en el PEI no existe la declaración de valores estratégicos.

## **1. INTRODUCCIÓN .**

El desarrollo de los procesos educativos dentro de las instituciones educativas se vincula directamente con la gestión educativa que realizan docentes y directivos para el mejoramiento de la educación sustentándose estos procesos en valores y liderazgo.

La gestión crea sinergia trabajando juntos maximizamos el valor añadido para alcanzar el éxito y en una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no pueden alcanzar solos; la gestión constituye una dimensión institucional de gran importancia a tal punto que afecta positiva o negativamente la calidad educativa es por eso que debe garantizar un ambiente de calidez organizacional.

La gestión educativa debe desplegarse al logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, padres de familia, docentes y de la comunidad en aras de un país solidario, ético y participativo, en la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela no se han realizado investigaciones sobre gestión liderazgo y valores, en el año 2002 se realizó una investigación sobre “Perspectivas educativas para una cultura de paz”

Esta investigación fue posible gracias al apoyo del señor director, personal docente y alumnos de la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela que estuvieron prestos a responder las encuestas y entrevistas.

El propósito de este trabajo es obtener una información completa sobre la base de la investigación seria de la realidad contextual, analizar la capacidad la gestión, liderazgo y valores personales e institucionales en la escuela fiscal mixta Pablo Aníbal Vela y de esta manera contribuir a mejorar la calidad de la educación .

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

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en la institución.

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

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la educación en la institución educativa.

Los objetivos se cumplieron en los dos semestres en un 100% gracias al apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja que nos proporcionó los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación

La gestión no es una tarea sencilla puesto que cada persona es un fenómeno diferente sujeto a la influencia de muchas variables como las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional entre otros.

La sociedad y sobre todo las organizaciones educativas que persiguen la satisfacción de los objetivos organizacionales debe contar con docentes comprometidos vinculados a funciones administrativas que asuman actitudes de formadores de líderes y que lo demuestren en su actividad diaria, en sus actitudes, sus mensajes y su trato con nuevos enfoques, mayores destrezas y renovado entusiasmo.

Dirigir y organizar las instituciones educativas con liderazgo, basado en el respeto, honestidad, y la ética lograr, tanto con su ejemplo como con sus palabras, hacer de las instituciones educativas un semillero de nuevos líderes de la sociedad y no un centro de vacunación contra el liderazgo. Que su acción se oriente hacia la eficiencia, efectividad, excelencia, y calidad a través de una adecuada planificación, organización, dirección y control; aplicando destrezas conceptuales, humanas y técnicas.

Las instituciones educativas son el segundo hogar donde también se debe vivenciar la práctica de los valores para formar líderes con espíritu libre, responsable, participativo, democrático y seguros de sí mismo, para esto es necesario que exista una verdadera gestión de directivos y docentes que el trabajo que realizan favorezcan al desarrollo de estudiantes como personas humanas que necesitan desarrollarse en todas sus dimensiones.

Educar para un liderazgo con equidad de género con iguales espacios de participación y con los mismos derechos y deberes. Es necesario preparar a los estudiantes para que enfrenten el desafío de una sociedad que está cambiando a pasos agigantados.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA GESTIÓN:

#### 2.1.1 CONCEPTOS

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 demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (Oscar Barrios Ríos, asesoria@umce.cl, Gestión educacional, [Http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion\\_Educacional.ppt](http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion_Educacional.ppt),)

La gestión es el conjunto de trámites que realizan docentes y directivos para cumplir los objetivos de la institución educativa. Siendo así la gestión una de las funciones de directivos y docentes, ejemplo gestión de proyectos, de innovación, de currículo, de contenidos, del conocimiento, de recursos.

#### Concepto de Gestión

#### GESTIÓN

## PLANIFICACIÓN - ACCIÓN

Normativa → Estrategia

Objetivos  
Decisiones  
FODA  
Tiempos

Implementación – Evaluación

Recursos  
Liderazgo  
Logros  
Impacto

## **La Gestión Educativa**

Promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

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

Después de leer varios artículos del internet se concluye que toda entidad educativa tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y la comunidad, con iniciativa, creatividad y trascendencia, además los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

En las organizaciones educativas tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas.

Konosuke Matsushita considera por su parte, que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

Indira Dordelly comenta, que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa. Por lo tanto la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización con continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

No hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización

funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

El gerente como docente de aula realiza el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente de aula va a ejercer las funciones administrativas relacionándolos con los recursos de enseñanza aprendizaje de manera tal que se logre el aprendizaje significativo.

La gerencia educativa debe promover el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de comunidades de aprendizaje donde se reconozca a las organizaciones educativas como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad, favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La responsabilidad de un gerente requiere de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez aunque la eficiencia es más importante pero la eficacia es más decisiva, por tal motivo el gerente debe desempeñarse con altos niveles de eficiencia para poder cumplir con las metas trazadas. Los gerentes educativos deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige. Los gerentes educativos deben de estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, donde hay que darle relevancia a la idea de una gerencia educativa eficiente, llenas de novedades y de conocimiento original capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad y avance de la institución

Ruperto Macha, señala, que Juan Manuel Manes, aporta un concepto que merece analizarse sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo y dice es un: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a *planificar, organizar, coordinar y evaluar*



la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

La gestión pedagógica y la gestión administrativa deben vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad

Un buen gerente educativo debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado, Sobre ello están las sugerencias de Juan Manuel Manes, planteadas como oportunidades que se deben promover:

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
  - Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
  - Reorganización y redimensionamiento institucionales.
  - Administración de los procesos de cambio.
  - Marketing educativo externo e interno.
  - Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
  - Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.

- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional <http://www.articuloz.com/colegios-articulos/gerencia-educativa-507070.html>

El Sistema Educativo tiene que jugar un papel estratégico de la calidad, acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas de los gerentes educativos proporcionando una capacitación constante para un desempeño eficiente en las instituciones educativas para atender a la modernidad, al afianzamiento de la democracia y al buen vivir.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. El Ecuador requiere de una gerencia educativa más eficaz en la educación y de esa forma aportar resultados favorables en pro de la excelencia académica.

Para enriquecer el Gerenciamiento Público y el Educativo se pueden considerar las megas tendencias que la UNESCO ha promovido.

- **Aprender a aprender (conocimientos)**
- **Aprender a hacer (habilidades)**
- **Aprender a ser. (actitudes, valores y virtudes )**

A estas tres áreas del aprendizaje deberían dar como resultado “educar para la vida”, a partir de un desarrollo armónico de la personalidad.

A estas tres mega tendencias se puede agregar una cuarta como respuesta a la globalización y a las nuevas tecnologías Aprender a convivir (relaciones humanas) (Chavarría Marcela 2007pg. 23)

Con relación a la **Gestión 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*" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

1. Planificar
2. Controlar
3. Definir de objetivos
4. Decisiones para solucionar problemas
5. La comunicación
6. Capacitación del personal
7. La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, conlleva un proceso de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma

es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podríamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

<http://www.educando.edu.do/portal.base/base/web/vercontenido.aspx?>

El rol de los directivos de las instituciones educativas se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".

### **El Poder de la Gestión**

Ante el reto de un contexto diverso y cambiante, la gestión debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad, y es por eso que la concepción de "poder" también está cambiando, hoy en día un líder es la persona, directivo, administrador que interviene verdaderamente en las otras personas para realizar un buen trabajo y los valores son los que deben predominar en un líder.

En la perspectiva de la organización tradicional, la imposición dominante sobre los otros actores constituye un acto político esencial porque les permite localizar la magnitud y dirección del poder. El supuesto es que el ejercicio legítimo del poder permite integrar las divergencias individuales.

De hecho, el poder es un modo de acción y se ejerce en la cotidianidad de las prácticas educativas. Ese ejercicio puede ser monolítico y rígido, un vínculo imposible de cambiar y renuente a toda transformación de la estructura existente. La relación en este caso es de sometimiento.

En estas relaciones de fuerza intervienen elementos individuales y de situación; en este sentido, el poder no es el simple resultado de la decisión de una autoridad educativa, que desciende hacia el colectivo, es decir, hacia los docentes, los administrativos y los estudiantes, sino que refiere un proceso mucho más complejo.

En cada uno de los niveles se generan relaciones de fuerza que hay que resolver en la práctica cotidiana y desde la perspectiva más abarcativa; se puede ejercer un poder reconocido y emanado de la misma organización. Con base en la propuesta de estos

autores, el poder participativo o cogestor se puede distinguir a partir de las siguientes características:

1. **Asimetría de las relaciones.** Los actores no están en igualdad de condiciones con respecto a otros, sin referirse a la represión o rechazo, sino a partir del flujo de acciones. La cogestión implica la asimetría de los que proponen y toman las decisiones con respecto a los que las asumen, es decir, se acepta que no hay igualdad de autoridad entre un directivo y un docente, por ejemplo.
2. **Resistencias en el vínculo.** Implica el establecimiento de límites por parte de los actores; es la fuerza contraria al poder que le permite crecer o reducirse en el sentido de la complementariedad necesaria. Se expresa, en la cogestión, de manera clara, plural, respetuosa y democrática en las reuniones de academia, entre otras.
3. **Efecto transformador.** Éste es el factor que identifica al poder con factores educativos, en donde la acción cogestiva permite la permanente transformación de la organización y de todos y cada uno de los actores participantes, de manera que todos los docentes, los administrativos y el cuerpo directivo y de supervisión son factores determinantes en el proceso. La resistencia y el conflicto individuales o de los grupos naturales en este colectivo, son detonantes de esta condición.
4. **Intencionalidad en el ejercicio.** En la organización se esperan intenciones explícitas como institución de educación en un nivel concreto, que incluye la consecución de propósitos curriculares; pero también están presentes las intenciones personales. La gestión participativa produce en la diversidad; la claridad y articulación de intenciones permite la satisfacción personal de los integrantes y el logro de los propósitos explícitos institucionales.
5. **Deseo de reconocimiento.** Las organizaciones educativas proporcionan a los actores educativos el escenario en el cual obtener el reconocimiento necesario a

su productividad. Éste se constituye en un ambiente de interacciones múltiples entre cada uno de los actores, desde la función específica que desempeñan, que favorece la satisfacción personal de reconocimiento y en función de este proceso se refuerzan los propósitos acordados en el colectivo y en la organización.

6. **Representaciones simbólicas.** Como elementos de la cultura, los instrumentos simbólicos legitiman al que hace uso del poder. En el caso de una gestión participativa implica hacer uso de espacios y mobiliario que refuercen hacer creíble el ejercicio del poder por parte del colectivo. El que los docentes puedan contar con espacios de intercambio y de convivencia y mantener los espacios abiertos en la dirección para incitar al diálogo son condiciones que ejemplifican este aspecto.
7. **Lenguaje específico.** En el caso del poder, el lenguaje es una acción que contiene la fuerza de la relación. También el lenguaje es el vehículo del poder, por un lado, y de pertenencia e integración del colectivo, por el otro.
8. **Efectos localizados.** El ejercicio del poder se produce en situaciones específicas históricamente determinadas, por lo que se debe asumir que existe variabilidad e incertidumbre en las situaciones cotidianas en la práctica educativa. Esto implica la posibilidad permanente de autorregulación a partir de estrategias y no de programas.
9. **Funciones productivas.** Este aspecto está igualmente relacionado con la condición educativa de la organización, en la que se espera que el poder se constituya en un factor de transformación, un medio de cohesión e integración de actores y colectivos. Permite la solución productiva de conflictos.
10. **Integración con el saber.** El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para los actores —especialmente los docentes— que participan de las relaciones de fuerza. Proporciona y construye



el saber para el funcionamiento de la organización y del ejercicio mismo del poder.

11. **Bases de legitimación.** En el caso de las instituciones educativas, cuando la autoridad —supervisor, director, etcétera— ejerce un poder cogestivo y participativo, su rol, más que de autoridad, se convierte en generador de acciones de liderazgo, que se legitima y legitima a los actores que participan del poder por tradición, carisma o decisiones administrativas. La legitimidad es un constitutivo del ejercicio del poder.

Como se puede inferir hasta aquí, es posible determinar que en las instituciones educativas se generan relaciones sociales de poder. Se pretende entender el poder como una acción cogestora donde el orden institucional sirve de marco a las nuevas relaciones de fuerza, cambiando las fuentes de poder de los actores. En el establecimiento y la transformación de ese vínculo de poder, especialmente por parte del directivo, están presentes necesidades personales y de legitimación, por lo que la resistencia que se produce, especialmente en los docentes, es la base generadora del conflicto que, a su vez, es el detonador de la transformación. Por ello, analizar el conflicto desde la perspectiva de la transformación de la gestión es fundamental en el proceso de cambio.

### **El conflicto en la gestión**

La condición productora y plural de las interacciones del poder da pie a los conflictos como fuente generadora de transformación. Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base del crecimiento de la interacción entre los actores educativos; es el proceso que se establece entre la estabilidad y la transformación. Por eso, referirnos a los conflictos es hablar de la potencial transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión.

El conflicto, es un principio una manifestación de vida. Ningún grupo progresa si no se da cuenta en él una cierta tensión que le permita encaminarse decididamente hacia

sus objetivos, redefinirlos y plantearse nuevas metas. Si el conflicto se enquistaba se convierte en un peligro para la existencia misma de la institución o del grupo.

El conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado. Puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine transformado o superado por las partes que modifican su comportamiento. Desde la perspectiva de la organización, los desacuerdos en las estructuras internas se reflejan en las representaciones que tienen los actores sobre la identidad de la organización, y la magnitud del conflicto depende de la compatibilidad entre dichas representaciones. En una institución educativa, no compartir el proyecto que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto. En ese sentido, las respuestas al conflicto son múltiples y pueden ir desde la negociación hasta la destrucción. La gestión óptima del conflicto consiste en evitar los niveles de destrucción o violencia.

El conflicto puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez. "La prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente" y, se debe agregar, educativamente.

Es importante aclarar que la prevención no implica conservar y mantener la situación actual sino pensarla como un instrumento que facilite cambios y transformaciones. Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el análisis es acertado, llega el momento de intervenir en el conflicto. A veces no se interviene de manera pertinente porque no se traduce la información en acciones preventivas y esto produce frustración en los actores.

Entre más se acerca el directivo a una postura inclusiva, compleja, flexible y constructiva, mayor posibilidad tiene de generar transformación educativa a partir del conflicto.

Así pues, los conflictos como actos humanos evolucionan y tienen diversos grados de intensidad. Esa variedad de conflictos genera también posibles estrategias para tratarlos y la elección de la más adecuada permite —o no lo hace— la transformación educativa de los actores y de la gestión. Estas estrategias pueden ser:

- 1. Resolución de conflictos.** Indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia en los intereses de los actores.
- 2. Gestión de conflictos.** Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él; pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias.
- 3. Transformación del conflicto.** Considera el conflicto como una creación natural de las relaciones humanas que se convierte en un componente de la construcción y reconstrucción transformativa humana, individual y del colectivo. Pone énfasis en la naturaleza dialéctica del conflicto que, aunque presente elementos destructivos, éstos pueden ser canalizados hacia expresiones constructivas. La transformación se comprende como un concepto descriptivo de la dinámica del conflicto en una dirección concreta.

Se considera que esta última postura implica la esencia de una gestión educativa, en la que los actores del conflicto, su relación y sus productos se transforman estructuralmente hacia un estado constructivo. Los actores se apropian y construyen nuevas formas de enfrentarse al conflicto y nuevas maneras de relacionarse para generar, posiblemente, un impacto en los usuarios del servicio educativo que ofrecen.

De la misma manera que el autor caracteriza el conflicto, propone estrategias para su negociación. Según su naturaleza, identifica las técnicas de negociación más conocidas:

- ❖ **Negociación.** Es una relación de interdependencia, en la que las partes acuerdan en negociar las demandas, con o sin ayuda de un tercero, y utilizando técnicas competitivas o cooperativas.
- ❖ **Conciliación.** Es el procedimiento por el que una tercera persona trata de dar continuidad a una negociación entre los actores que hasta el momento no habían podido negociar; se limita a propiciar que los actores debatan sus diferencias y encuentren soluciones.
- ❖ **Arbitraje.** Es un proceso, parecido a un juicio, en el que los actores solicitan la intervención de un agente imparcial que adopta una decisión y ésta es acatada por las partes.
- ❖ **Mediación.** Los actores aceptan o solicitan la intervención de un tercero para que ayude a conducir un proceso que genere un compromiso mutuo viable y satisfactorio que implique la transformación del estado anterior a uno de mayor calidad.

### **2.1.2. Importancia de la gestión en la actualidad educativa**

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

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, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación. El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis.

## **Componentes esenciales de la gestión**

Los componentes de la gestión son:

- ✓ Planificación de las acciones
- ✓ Decisiones de planificación
- ✓ Formulación de estrategias
- ✓ Visualización de resultados esperados
- ✓ Evaluación de la calidad del proceso de gestión

### **1. Planificación De Las Acciones**

Según los objetivos de proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.

### **2. Decisiones De Planificación**

Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

### **3. Formulación De Estrategias**

Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cual sería la mejor forma de realizar las acciones.

### **4. Visualización De Resultados Esperados**

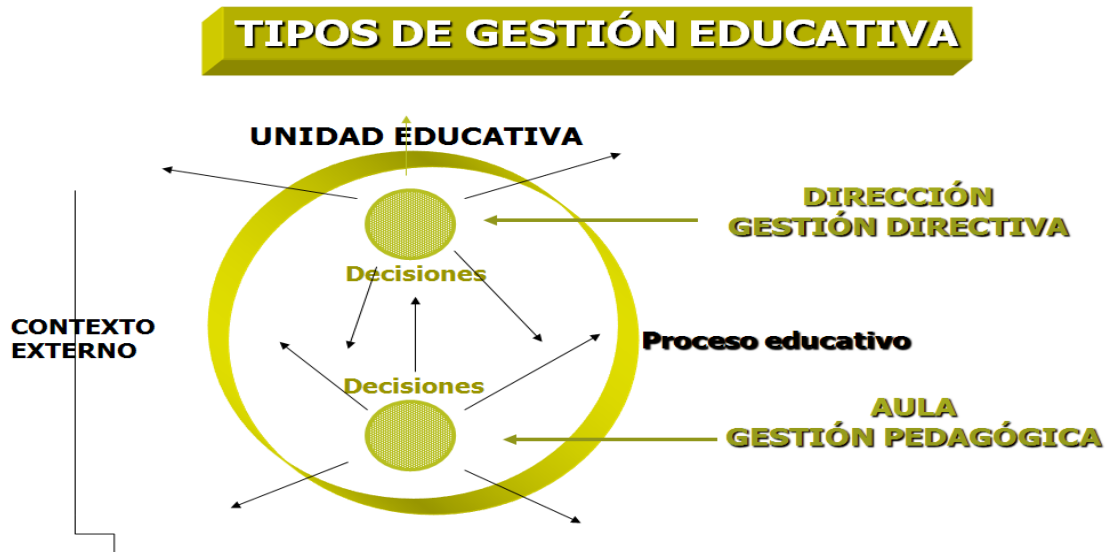
Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.

### **5. Evaluación De La Gestión**

Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

### 2.1.3. Tipos de gestión

Los tipos de gestión educativa están formados por la gestión directiva y la gestión pedagógica.



#### Gestión directiva

En el contexto del proceso educativo, la gestión directiva tiene que ver directamente con la dirección. Toda institución educativa requiere de una dirección escolar lo que requiere de un cargo directivo al frente de la misma, el ejercicio de la dirección implica dos funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas e implica la responsabilidad de las decisiones, y tendrá un impacto institucional positivo siempre y cuando exista una dirección participativa.

El proceso de toma de decisiones se compone de:

- Planificación
- Asignación
- Programación
- Implementación
- Control
- Reorientación

- Evaluación de la acción

El proceso de toma de decisiones constituye el conjunto de pasos que permiten diagnosticar un problema sobre el que hay que tomar una decisión, diseñar alternativas de solución, elegir la mejor alternativa y asegurarse o controlar que la decisión tomada ha sido correcta. En términos prácticos se debe aplicar una regla de oro, ‘haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo’ esto supone buscar el bien propio al obrar y el de los demás poniéndose en su lugar a lo largo de todas las fases del proceso de toma de decisiones. (Guillen Parra, 2006) Manuel, *Ética en las Organizaciones*, construyendo confianza

### **Gestión pedagógica**

Para el proceso educativo, la gestión pedagógica tiene que ver directamente con el aula. Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto en la formación y educación.

El proceso de toma de decisiones para la gestión pedagógica se compone de:

- Planificación de la enseñanza
- Programación e implementación de enseñanza
- Reorientación y evaluación de los aprendizajes

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL:**

### **2.2.1. Conceptos**

Ayudar a los demás hacer un buen trabajo.

*El gerente, directivo administrador debe asumir la responsabilidad de guiar, ayudar y conducir a sus colaboradores, unir esfuerzos para hacer el trabajo de equipo una forma de vida institucional.*

*Los colaboradores, profesores y administrativos tienen el deber de participar en el mejoramiento de su trabajo a efectos de alcanzar los más altos niveles de calidad*

(Módulo de administración educativa del Ministerio de Educación.1997)

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. Por consiguiente, el liderazgo en la educación se ejerce tanto por el profesor como

Una línea de autonomía creciente del centro educativo y del trabajo como acción conjunta exige un liderazgo vertebrador de la dinámica colegiada del centro, capaz de propiciar el trabajo equipo de los profesores y el ejercicio de la autonomía pedagógica y organizativa de los centros

Un buen liderazgo debe favorecer el desarrollo profesional de los profesores: oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros del centro, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover y apoyar la mejora de las actividades del aula y conjunta del centro. A su vez exige una política curricular y de asesoramiento distinta. Pero por encima de todo, es preciso reconocerlo, existe una cultura en los centros (conjunto de prácticas habituales, creencias, y relaciones de poder) que impide, más allá de las limitaciones estructurales, este liderazgo múltiple de los profesores y profesoras. En último extremo al ser un factor dependiente del modo de trabajar y estar estructurada la organización, quizá por ello se piensa hoy que sólo una reconstrucción en profundidad de los centros escolares pudiera generar el desarrollo profesional y liderazgo de los profesores.

### **Conflictos del liderazgo**

Los conflictos que se presentan en el liderazgo son:

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- Autonomía e intervención estatal.



## **Cualidades del líder**

Las cualidades más importantes del líder son:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

## **Requisitos del líder**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.

- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

### **Conocimientos del líder**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **Habilidades del líder**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

### **Liderazgo educacional**

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según la UNESCO, entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo”.

Un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

### **Enfoques sobre liderazgo escolar**

El liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.

El líder educacional tiene que ser capaz de:

#### 1. Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La relación integral de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta

adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

## 2. Lograr en su gestión:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

Se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

### **Mitos sobre el liderazgo**

El liderazgo es una rara habilidad: Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.

Los líderes nacen, no se hacen: No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender. El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Los líderes son carismáticos: Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

El líder empuja, manipula, manda: El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

[Http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro/](http://www.monografias.com/trabajos7/compro/compro/)

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

### **Dimensiones de la tarea directiva:**

- Apoyar al claustro en el ámbito curricular.
- Involucrar a la comunidad en la tarea.
- Controlar y evalúa el rendimiento.
- Crear un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantizar el desarrollo profesional de cada persona.

El elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva es el hombre.

### **2.2.2 Tipos de liderazgo educacional**

Un jefe surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. El Gerente de Proyecto debe ser un líder: una de sus responsabilidades es definir y comunicar la Visión del Proyecto y ayudar a su equipo a llegar a ella.

Existen tres tipos de líder:

- Líder Democrático
- Líder Laissez-Faire
- Líder Autocrático.

**1. Líder Democrático:** Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. Es bueno cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

2. **Líder Laissez-Faire (dejar hacer):** Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. Es bueno cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.
3. **Líder Autocrático:** Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. Es bueno cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

Es erróneo pensar que alguna de las tres formas de Liderazgo es incorrecta. Es incorrecta si se la aplica el 100% del tiempo: siempre se debe tener presente que en un proyecto existen diferentes situaciones, y que cada una exige una actitud diferente para resolverla.

Un buen líder educacional debe identificar claramente estos tres tipos de liderazgo y saberlos utilizar en toda situación.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

**a) Liderazgo Autoritario:** Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

**b) Liderazgo Democrático:** Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

**c) Líder Socio-emocional:** Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

**d) Líder de Opiniones:** Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

### **Relación profesor-alumno**

El director no es en modo alguno la única persona que influye para que se estructure una determinada relación intraescolar, la personalidad del profesor es la otra de las variables fundamentales a considerar, sobre todo en su relación con sus alumnos. El profesor que posee las adecuadas cualidades humanas consigue que sus alumnos estén más motivados. A continuación nos detendremos a considerar algunas de las variantes posibles.



a) El Profesor Dictador:

Es el profesor que no le interesa ni preocupa lo que sus alumnos piensan. Es un especialista en mandar ejecutar órdenes. Generalmente permite y mantiene un clima de relaciones en clase de tipo apático y los alumnos pierden todo espíritu de iniciativa, autonomía y responsabilidad.

b) El Profesor Paternalista:

El profesor representa una figura paterna, todos dependen de sus consejos y, por lo menos aparentemente, hace todo por el bien del grupo de clase. En la relación profesor alumno juega más la presión afectiva, en este caso la dependencia afectiva.

c) El Profesor Liberal (Dejar hacer dejar pasar):

El profesor es una persona insegura, que tiene recelo de asumir responsabilidades. Al contrario del profesor dictatorial, que sólo da órdenes, el liberal no da ninguna instrucción. Su alumno tiende a hacer lo que quiere y como bien lo entiende. Este tipo de profesor tiende a generar desorganización en el grupo, en el salón de clase; no hay división del trabajo, no hay repartición de responsabilidades, reina la confusión.

d) El Profesor Democrático:

Es el profesor que respeta al alumno y cree en él. Consigue la cooperación del grupo de alumnos por su capacidad, paciencia y honestidad de propósitos. No da órdenes, da ejemplos. Estimula a sus alumnos en vez de desalentarlos.

Permite y mantiene un clima de relaciones afectivas y efectivas, el libre canje de experiencias, la participación de todos en la vida escolar.

## **2.2. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.**

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

En la nueva sociedad de la información, bien entrado el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Es sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos.

Opiniones de autores explican los estilos de grandes líderes y son conocedores de su comportamiento. Es el caso de Abraham Zaleznik, profesor de la Universidad de Harvard.

La visión tradicional de la gestión, allá por 1977, cuando Abraham Zaleznik escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder. Esta visión, en su opinión, dejaba de lado los elementos esenciales del liderazgo de inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad. Es por ello que su presente reflexión incorpora estos aspectos.

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

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo.

Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

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

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

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

*[achavero.blogspot.com/.../zaleznik-la-diferencia-entre-directivo.html](http://achavero.blogspot.com/.../zaleznik-la-diferencia-entre-directivo.html)*

A continuación se muestra de manera resumida las diferencias entre director y líder

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>• Actúa pensando a corto plazo</li> <li>• Administran y controlan</li> <li>• Organiza a las personas y los sistemas para lograr la misión.</li> <li>• Manda.</li> <li>• Es un oficio.</li> <li>• Mantiene una posición de conformidad</li> <li>• Quiere que se respeten los principios.</li> <li>• Se inclina por la capacidad y la efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>• No está sometido a términos o fechas. Largo plazo</li> <li>• Dan confianza y evitan el control</li> <li>• Provoca adhesión, imitación o seguimiento y compromiso a la misión.</li> <li>• Convence.</li> <li>• Es un arte.</li> <li>• Son agentes de cambio</li> <li>• Quiere que los principios se disfruten. Practica virtudes y normas éticas y calidad humana.</li> <li>• Capacidad expresiva, intelectual y social.</li> </ul>

### **2.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.**

El tema de los valores es importante y que en las aulas se reflexione sobre el mundo amplio y complejo de asignar el significado y la importancia que tienen las cosas las acciones y el pensamiento de las personas y la calidad de los comportamientos. La tarea no es fácil, es preciso conjugar la sabiduría y agudeza del filósofo con el método y la habilidad del pedagogo para promover que las ideas sean coherentes y sirvan para formar a los estudiantes en su forma de vivir.

La complejidad de los valores obliga a ser cuidadosos en la formación de los mismos, no se trata solo de informar sobre valores. En las aulas se debe desarrollar acciones que permitan formar en valores y ser ante todo el buen ejemplo el que guie y demuestre lo que es bueno o malo.

La formación en valores consiste en generar principios o propuestas que desde el interior de una persona impulsen modos de proceder en lo físico, en lo cultural, social, de comportamiento. Con principios una persona actúa adecuadamente sin ellos vive como un barco a la deriva. Para las características del mundo actual en el que vivimos hay valores que deben sobresalirse como el amor, la justicia, la honestidad, lealtad, la excelencia humana, confianza, prudencia, humildad, constancia, fortaleza, la magnanimidad etc.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en una metodología apropiada, la educación en valores es tarea de toda la vida y nosotros como maestros o directivos debemos comprometernos por toda la vida.

#### **2.3.1. Conceptos**

Para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio. Y al hablar de valores se debe tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma, y la virtud.

El bien en sentido ético, es aquello que contribuye a la perfección de la persona. La norma sirve de guía indica lo que es bueno o malo. La virtud es la puesta en práctica de las normas éticas.

Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven a través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento)

En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.

Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Los valores dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsadas por valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)

No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.

En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.

*Los valores pedagógicamente hablando son la “fuente del perfeccionamiento humano” (Chavarría Olarte Marcela, 2007. Educación en un Mundo Globalizado).*

“Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano”.

Por lo tanto, una definición en sentido estrecho de los valores sería:





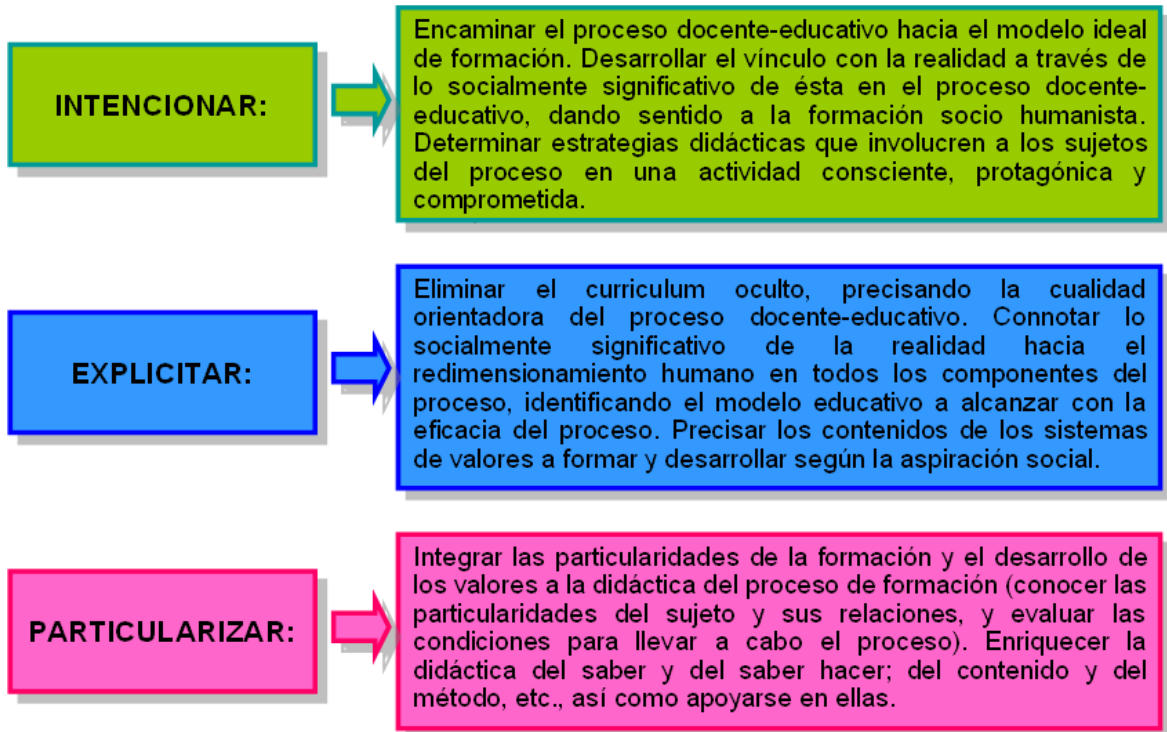
Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

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

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

## RAZONES PARA DESARROLLAR UNA PEDAGOGÍA EDUCATIVA



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

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente expresado en un proyecto de vida; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida. La forma de organización es el proyecto educativo

La educación debe ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

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

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

### **Condiciones para la educación en valores.**

- Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.);

actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

- Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).
- Tercera: definir un modelo pedagógico de calidad que refleje un conjunto de valores sólidos, propicie un desarrollo integral, forme la conciencia moral, educar en y para la libertad, ser democrático, ofrecer una escolaridad de vanguardia y encauzarle a los estudiantes a ser forjadores del futuro.

### **Incidencias de la educación en valores:**

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

Los cambios científico-tecnológicos determinan que los centros de educación transformen sus misiones y objetivos, para poder cumplir responsablemente con la preparación y formación continua de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de cada país.

Para los países en vías de desarrollo significa el alcance de una mentalidad diferente, que sea capaz de enfrentar la transición con optimismo, compromiso, creatividad,

solidaridad, sentido práctico, desinterés y modestia, que permita ver una oportunidad en dicha ruptura tecnológica para el futuro de estos países.

La sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita profesionales con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo, ante los desafíos del conocimiento e información científico-técnica y de la realización de su ideal social y humano. El fortalecimiento de la formación integral de los futuros profesionales es impostergable, porque la sociedad necesita de la ciencia y la tecnología como factores estratégicos del desarrollo.

La sociedad actual o la llamada “sociedad de la información” provoca una saturación del conocimiento como información, facilitando su acceso y la rapidez del cambio del conocimiento científico-técnico, ello justifica cada vez más el hecho de que la transmisión del conocimiento no puede seguir siendo la función principal de las instituciones educativas, no sólo por el costo social que ello produce en el proceso de formación de los seres humanos, sino porque se impone un nuevo modelo de formación donde lo instructivo, lo capacitativo y lo educativo constituyan un todo, donde su función principal sea la valorativa para organizar, interpretar, seleccionar, estimar, criticar y asumir con criterios de por qué y para qué la información. Dar sentido a la información significa hacer más consciente y duradero el conocimiento y desarrollar la capacidad de realizar juicios propios, de saber elegir lo esencial y lo duradero del conocimiento: desarrollar el interés por el saber, desarrollar el amor por el trabajo, desarrollar la creatividad y el criterio propio, desarrollar el amor por la profesión.

*Los valores se notan, entre otras cosas, cuando:*

- *Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.*
- *Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.*
- *Se gusta del orden, limpieza, y la armonía en el lugar donde se vive.*
- *Se busca la paz y el progreso del grupo.*
- *Se reconoce la existencia de un ser Supremo.*
- *Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.*

- *Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.*
- *Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.*
- *Se favorece la contemplación y expresión artística. (Chavarría Olarte Marcela 2007pag. 58)*

### **Modelo de formación educativa**

Luego de leer varios artículos del internet a continuación se muestran las dimensiones necesarias para la formación del educando.

<b>Dimensiones</b>	<b>Valores que se forman</b>
<b>Intelectual</b>	<b>Saber</b>
<b>Técnica</b>	<b>Eficacia</b>
<b>Ética</b>	<b>Dignidad</b>
<b>Estética</b>	<b>Sensibilidad</b>
<b>Político-Ideológica</b>	<b>Patriotismo</b>

En cada una de estas dimensiones se forman valores estrechamente vinculados unos con otros.

La dimensión cognitiva supone que a través de los conocimientos que el estudiante va adquiriendo, se pasa del nivel reproductivo al creativo. Para lograr este tránsito es necesario que exista una apropiación del conocimiento, lo que implica una identificación con el objetivo del conocimiento científico, alcanzar la verdad se convierte en valor porque ella impulsa a la búsqueda infinita del conocimiento, infiriéndose una actitud cuestionadora del estudiante ante los contenidos impartidos. La verdad como valor induce por tanto a la búsqueda infatigable del saber. Pero el saber interactuando con los valores de las otras dimensiones permite revelar de éste su contenido valorativo al estudiante.

La dimensión estética propicia el fomento del gusto y la sensibilidad por la actividad profesional. La belleza como valor destaca el desarrollo de la preocupación estética por los resultados de la profesión así como la satisfacción por la obra a realizar. Todo

ingeniero debe ser un creador y como tal en él estará presente la sensibilidad del artista.

La dimensión político-ideológica tributa a la formación del valor patriotismo y de poseer una identidad nacional.

En este modelo de valores se consideran valores supremos o nucleicos a formar los que aparecen en las dimensiones ética y político-ideológica a través de la dignidad entendiéndose por ello: la actitud moral del individuo hacia sí mismo, y de la sociedad hacia él. Es el conjunto de actitudes de respeto a sí mismo, a la Patria y a la Humanidad. Es un modo de comprender su deber y su responsabilidad ante la sociedad y de regular el respeto y el reconocimiento de la sociedad a su personalidad, y por tanto sus derechos. Es una manifestación de ejemplaridad. La Dignidad Profesional se refiere al desarrollo del ejercicio de la profesión.

El modelo pedagógico de Educación en valores que se propone para la formación tiene además como fundamento un conjunto de principios teórico-metodológicos que permiten definir las estrategias a seguir en la planificación, la ejecución y la evaluación del proceso docente-educativo, ellos son:

- La relación entre el individuo y la sociedad.
- La relación entre lo cognitivo y lo afectivo.
- La relación entre lo normativo y lo significativo-motivacional.
- La relación entre valor y valoración.
- El carácter relativo, histórico y dinámico de los valores en el tiempo y el espacio.
- La determinación de un modelo de valores jerarquizados.
- La interrelación entre la ciencia, la docencia y la profesión que permita modelar lo profesional en la actividad de estudio.
- El proyecto educativo como forma de organización.
- La interrelación armónica y adecuada de la personalidad, el entorno ambiental y el modelo de educación que permita la autorrealización.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en cualquiera de los casos se debe considerar básicamente los siguientes principios.

1. El ejemplo de los docentes como punto de partida con el fin de ser reflejo vivo de los valores en lo que se desea formar.
2. La convicción vs. La imposición como propósito que se desea lograr, porque los valores se pueden proponer pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial pues el perfeccionamiento humano es una decisión y tarea personal.

El tema de los valores es de suma importancia y un tema de realidad no de moda y se habla de la necesidad de que debe existir valores en la familia, en la escuela, en el colegio, en la sociedad y aunque se reconoce que hay manifestación de carencia de valores a nivel nacional y mundial es necesario volver a educar en valores siendo los padres en la familia los primeros maestros el ejemplo para sus hijos; luego la escuela con responsabilidad en determinadas áreas pero padres y docentes deben apoyarse y complementar la acción educativa familiar.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Contexto



La escuela fiscal mixta Pablo Hannibal Vela de la ciudad de Quito barrio Colinas del Norte obtuvo su permiso de funcionamiento el 1 de Octubre de 1983, gracias a las gestiones realizadas por la directora de la institución, los padres de familia y los moradores del barío. En la tarde trabaja el Colegio María Angélica Carrillo de Mata Martínez

Actualmente la escuela cuenta con un director, 12 maestros fiscales, 4 maestros contratados por la Dirección de educación de Pichincha, los alumnos matriculados son 429 siendo mujeres 226 y 203 hombres. La infraestructura con la que cuenta es mixta aunque dos aulas no son adecuadas para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, además cuenta con un laboratorio de computación.

La muestra empleada para el trabajo investigativo fue el director, 16 maestros, 15 padres de familia, 20 estudiantes del séptimo año.

### 3.2. Participantes

**Tabla 1** Rangos de género del personal directivo y docente de la escuela Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito

PERSONAL	Género			
	FEMENINO	%	MASCULINO	%
<b>DIRECTIVO</b>			1	6%
<b>DOCENTE</b>	14	82%	2	12%
<b>TOTAL</b>	14	82%	3	18%

**Fuente:** tomado del libro de asistencia de la institución

En la institución el 82% de docentes son de sexo femenino y docentes de sexo masculino con un 18%

**Tabla 2. Título académico de docentes de la escuela Pablo H. Vela.**

TITULO	f	%
Magister		
Doctor ciencias de la educación	1	5.88%
Licenciadas en ciencias de la educación	9	52.94%
Profesor primaria	5	29.41%
Bachiller en ciencias de la educación	2	11.76%

**Fuente:** tomado del formulario No 11 F personal directivo y docente.

En la institución 52.94 % cuenta con título de tercer nivel Licenciadas en ciencias de la educación mientras que el 29.41 % es profesor primario

**Tabla 3. Rangos de edad y género de los docentes de la escuela Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito**

## Personal directivo y docente por edad

rangos de edad	hombres	%	mujeres	%
26 - 30 años			3	21.42%
31 - 35 años	1	33.33%	1	7.14%
36 - 40 años	1	33.33%	1	7.14%
41 - 45 años			2	14.28%
46 - 50 años			1	7.14%
Mas de 50	1	33.33%	6	42.85%
Total	3	100%	14	100%

**Fuente:** encuesta directa al personal directivo y docente de la escuela Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito

En la institución el 42.85 % de las docentes tienen más de 50 años de edad, mientras que el 21.42% están entre 26 a 30 años de edad. Existe un docente con más de 50 años, uno entre 31 a 35 años y uno entre 36 a 40 años representando al 33.33% respectivamente.

**Tabla 4. Rangos de género de los estudiantes de la escuela Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito.**

## Estudiantes

Género	F	%
FEMENINO	10	50%
MASCULINO	10	50%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** encuesta directa aplicada a los estudiantes de la escuela Pablo Hanníbal Vela. En la encuesta aplicada a los estudiantes participaron el 50% del género femenino y 50% del género masculino.

## Padres de familia

**Tabla 5. Rangos de género de los padres de familia de la escuela Pablo Hanníbal Vela**

Género	f	%
FEMENINO	11	26.66%
MASCULINO	4	73.34%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** encuesta directa aplicada a los padres de familia

En la encuesta participaron de padres de familia el 73.34% fue de sexo femenino y el 73,34% fue masculino, siendo las participantes más madres de familia.

### **3.3. Materiales e instrumentos**

Los instrumentos de investigación utilizados para la recolección y análisis de la información teórica y empírica son los siguientes:

Por intermedio de la lectura se pudo conocer, analizar y seleccionar los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y los valores.

Los organizadores gráficos facilitaron la comprensión y síntesis de los apoyos teóricos – conceptuales.

La encuesta dirigida a los profesores y alumnos, un cuestionario de entrevistas para el directivo, los mismos que fueron proporcionados por la Universidad Técnica particular de Loja.

La encuesta tiene por objetivo recabar información sobre el inventario de situaciones de enseñanza que se refieren a la actividad del profesor.

La encuesta para los estudiantes intenta recabar opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la institución.

El cuestionario para los padres de familia tiene por objetivo conseguir la opinión acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela Pablo Hanníbal Vela.

La entrevista suministrada al director brindó información para fundamentar la tesis y potenciar una propuesta para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

La observación de los instrumentos de de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores fue la revisión y análisis del proyecto educativo institucional, el reglamento interno de la institución y el libro de sugerencias y convocatorias que dispone la institución.

### **3.4. Método y procedimiento**

El presente trabajo de investigación que se realiza es de tipo exploratorio y descriptivo, fundamentándose en el método analítico sintético, ya que permite explicar y analizar la gestión en el liderazgo institucional y la promoción de valores en la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito.

Se utilizó también el método inductivo y deductivo porque permitió generalizar los datos alcanzados en la investigación.

El método estadístico permitió organizar la información conseguida en tablas estadísticas donde se registra la frecuencia y porcentaje.

El método Hermenéutico facilitó la recolección e interpretación de la bibliografía en la elaboración del marco teórico además facilitando el análisis de la información real a la luz del marco teórico.

En primer lugar se realizó un análisis profundo y crítico de la bibliografía en donde encontramos una visión amplia de lo que es la gestión liderazgo y valores, adquiriendo los conocimientos y criterios sólidos para fundamentar científicamente la interpretación y explicación objetiva de los resultados alcanzados en la investigación.

Se dialogó con el señor director del plantel Pastor Carrillo para solicitar la debida autorización y poder realizar la investigación, le planteé las actividades que me proponía realizar con él como directivo, con los maestros, alumnos y padres de familia a fin de recabar información que ayude para el desarrollo del trabajo investigativo, teniendo una respuesta favorable.

Posteriormente se aplicó los instrumentos de investigación al señor director la entrevista y el cuestionario sobre su administración, habilidades y liderazgo del centro educativo.

Los docentes participaron en la encuesta sobre el inventario de enseñanza respondiendo según su propia experiencia.

Los alumnos de séptimo año de educación básica participaron en la encuesta para recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la escuela, una vez reunidos los estudiantes se explica el objetivo de la investigación y que el cuestionario es confidencial anónimo y la forma cómo llenar el cuestionario.

Una vez reunidos los padres de familia se les explicó el motivo de la encuesta, se les explico la manera cómo llenar la encuesta y que es confidencial y anónimo que lo único que se desea es obtener su opinión sobre la administración y gestión y liderazgo en la escuela.

Se realizó una revisión y análisis de los instrumentos donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores como el proyecto educativo institucional, reglamento interno constatando que la institución no posee un manual de organización, código de ética y tampoco se elaborado el plan operativo anual, manifestando que se lo realizara en el transcurso del segundo trimestre del año lectivo 2010 - 2011

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

#### **4.1.1.1 El manual de organización**

Toda organización que se preocupa por su funcionamiento eficaz debe elaborar el manual de organización, que es un documento que contiene información detallada sobre las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una dependencia o unidad administrativa.

*El manual de organización es un referente básico para entender los procesos que se siguen para tomar decisiones. CARDENAS Y NAPOLES Raúl (2008)*

La toma de decisiones organizacional constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo o la cultura organizativa.

El manual de organización es un documento auxiliar de la gestión educativa en que se describe el proceso de las operaciones que deben realizar los órganos administrativos para cumplir con sus respectivas funciones, generalmente va acompañado del reglamento interno y tiene por objetivo normar el cumplimiento de las tareas correspondientes para evitar una administración según las personas que se encuentren.

La escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela no consta con el manual de organización se trabaja con la ley de educación, el reglamento interno de la institución ; cuando se requiere de tomar decisiones que son de suma importancia se realiza una sesión con la Junta General de Profesores o sino solo con el Consejo Técnico, es decir se toman decisiones participativas donde los docentes y el director comparten analizan juntos los problemas, generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo en la decisión.

#### **4.1.1.2 Código de ética**

El código de ética es un documento que norma los comportamientos de las personas dentro de la institución educativa, aunque la ética no impone castigos legales el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Las normas mencionadas en el código de ética pueden estar vinculadas con las normas legales.

El objetivo del código de ética es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la institución.

La escuela tampoco cuenta con este código; los deberes, obligaciones y derechos de la comunidad educativa están estipulados en el reglamento interno de la institución, código de convivencia. Así como en Ley de Educación.

Contar con un código de ética no es sinónimo de un buen gobierno y lo que se debería realizar es una declaración de valores en el PEI para crear un clima de confianza en la institución y apuntar al perfeccionamiento integral del ser humano como finalidad última

y permanecer en el paradigma vivo a manera de marco de referencia motivador en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos claves para conquistar el éxito.

#### **4.1.1.3 Plan estratégico**

La escuela Pablo Hanníbal vela no cuenta con este plan manifestando el señor director que solo se trabaja con el PEI Proyecto Educativo Institucional que remplaza al plan estratégico.

El plan estratégico requiere de un esfuerzo común para tomar decisiones y realizar acciones que van realizando en forma de guías los objetivos que transforman la situación existente en una institución, comunidad o país ayudando a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.

#### **4.1.1.4 Plan operativo Anual**

La institución no ha elaborado el plan operativo anual manifestando el señor director que so lo hará en el transcurso del segundo trimestre.

Es una planificación a corto plazo cuya realización será para un año y debe ser elaborado al inicio del año escolar no solo para conocer hacia dónde vamos sino más bien saber en dónde estamos y por lo tanto se debe prever un camino y anticipar el camino que debemos seguir implementado planes de mejora.

El plan operativo anual viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional a llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.



#### **4.1.1.5 Proyecto educativo institucional**

El proyecto educativo institucional fue elaborado por la Junta general de profesores en el año 2009 y tiene una vigencia hasta el 2013.

El proyecto educativo institucional es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere del compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión del centro educativo, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos en función de mejorar la realidad educativa.

El proyecto educativo institucional entendido como fundamento colectivo registra al mejoramiento de la calidad del servicio educativo constituyéndose así en una estrategia importante para preparar acciones promotoras de cambio hacia adentro y hacia afuera de la institución educativa, este plan por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad progresivamente en planes operativos anuales de trabajo sucesivo de acuerdo a los años establecidos.

Las falencias que se puede evidenciar en la institución es la falta de planificación del plan operativo anual, la no existencia del manual de organización, no dar a conocer a los padres de familia la visión, misión y valores a los padres de familia, ya que los padres de familia desconocen; por parte del señor director una actualización en conocimientos teóricos de tipos de liderazgo, características de un líder educativo, a demás en el PEI no se ha establecido los valores y políticas de la institución.

#### **4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones**

El reglamento interno de la institución fue diseñada por todo el personal docente de la institución siendo aprobada por la junta general de profesores y luego por la Dirección provincial de Educación de Pichincha.

El reglamento interno es un documento que recoge el conjunto de reglas, normas y procedimientos que estipulan como se realizarán las funciones de las diferentes unidades organizativas y así evitar cualquier tipo de conflicto.

Este documento funciona como manual de organización de la escuela Pablo Hanníbal Vela así lo manifiesta el señor director de la institución.

Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización, ésta se manifiesta mediante un conjunto de reglas, normas y procedimientos que la propia organización crea para posibilitar que su estructura funcione

En la escuela Pablo Hanníbal Vela también existe un libro de sugerencias y convocatorias para los docentes.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la institución**

La estructura organizacional con la que cuenta la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela de la ciudad de Quito para poder desarrollar de la mejor manera sus actividades es de la siguiente forma: Director y 12 docentes que trabajan de segundo a séptimo año o de educación básica en cada año con dos paralelos, un profesor de cultura física, cultura estética, inglés y computación, El Consejo técnico y la junta general de profesores

Además cuenta con las siguientes comisiones: TECNICO PEDAGOGICA, SOCIAL CULTURAL, PERIODICO MURAL, DEPORTES, ECONOMICA, DEFENSA CIVIL Y CRUZ ROJA sus funciones están determinadas en el Reglamento Interno de la institución

##### **4.1.2.1 Misión y visión institucional tomada del P E I**

La escuela fiscal mixta pablo Hanníbal Vela está al servicio de una población estudiantil que procede de diferentes sectores, proporciona a sus estudiantes una educación integral en la que se desarrolla sus capacidades cognitivas, sicomotrices, socio-afectivas y sólidos valores humanos, la capacitación permanente de los maestros, el

mejoramiento de la infraestructura y el mejor equipamiento tecnológico, pedagógico y deportivo.

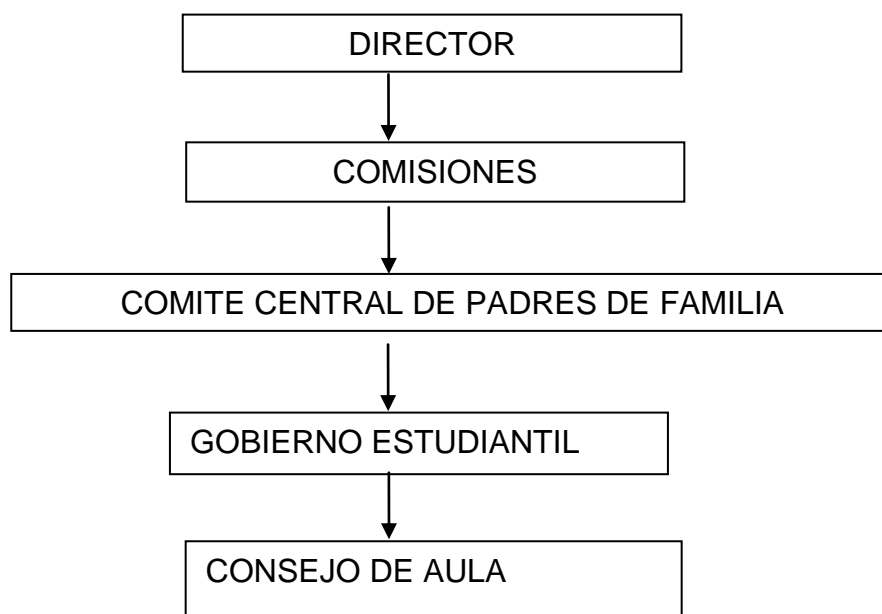
### **Visión institucional consta en el PEI**

La escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela dentro de los próximos cinco años anhela alcanzar el más alto nivel educativo desde el primer año a séptimo año de educación básica, con una solida formación moral, excelente disposición para trabajar en equipo, estudiantes y maestros con un perfil de triunfadores, con un alto nivel de creatividad e imaginación capaces de enfrentar los cambios permanentes de la sociedad en un mundo globalizado, padres , madres conscientes de una educación permanente e integral .

Establecer una visión, misión clara en las instituciones educativas es importante para saber dónde estamos y a donde queremos llegar para así avanzar, mejorar y prestar un servicio educativo de la más alta calidad.

#### **4.1.2.2 Organigrama consta en el PEI en el componente de identidad.**

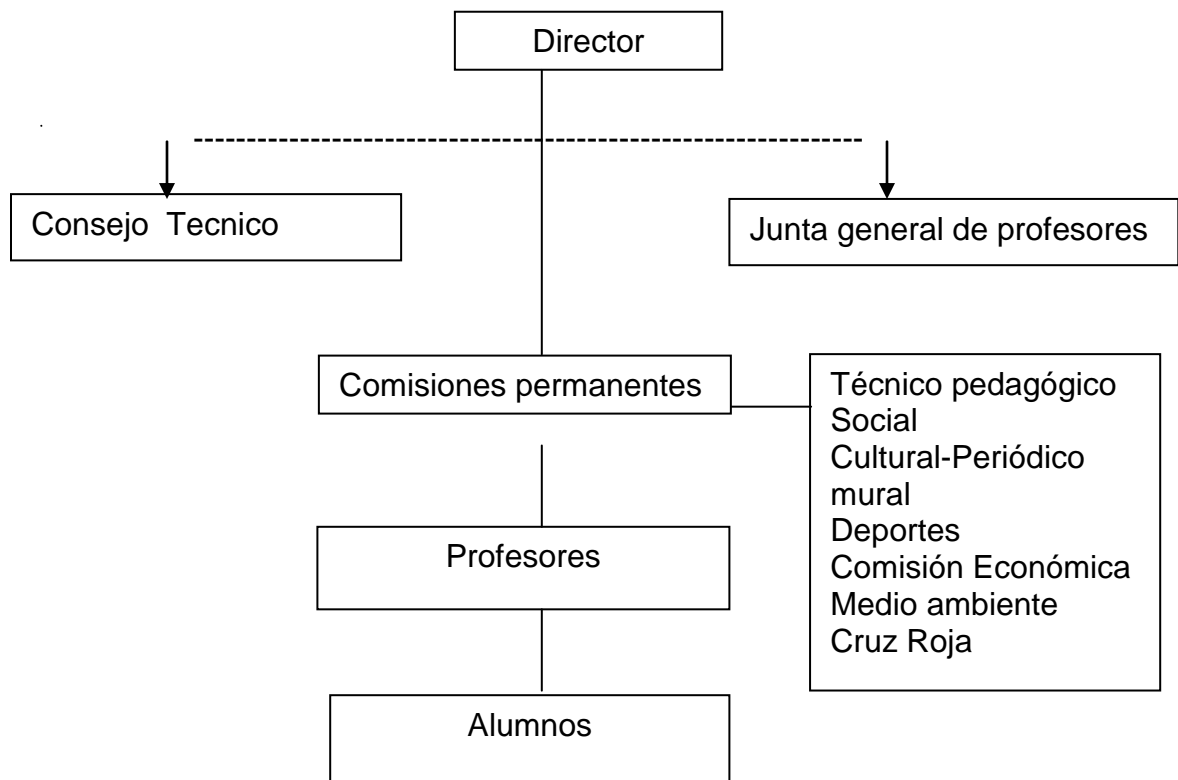
La escuela Pablo Hanníbal Vela cuenta con el siguiente organigrama, el mismo que está incompleto.



*El organigrama constituye la representación grafica de una organización formal, representa el plan organizacional para la división del trabajo, en los organigramas se puede apreciar la cadena de mando, los canales de comunicación, departamentalización y división del trabajo. (Herrera Edgar, Administración educativa pág. 167)*

En el organigrama se describen los diferentes niveles de los órganos de autoridad, coordinación y apoyo; así como sus interrelaciones pero debe tener una comunicación horizontal o en todas las direcciones y no vertical.

Yo plantearía el siguiente organigrama.



#### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

En la institución no se trabaja por áreas ni departamentos, no existe coordinadores de aéreas , se trabaja por ciclos y en coordinación con las maestras de paralelo porque el servicio que presta la escuela Pablo Hanníbal Vela es de educación básica de segundo a séptimo año, a demás cuenta con comisiones, las funciones están delineadas en el reglamento interno de la institución.

Las planificaciones de las unidades didácticas se realizan conjuntamente con las maestras de grado no por paralelo., no se trabaja con planificaciones de proyectos didácticos de aula ya que los maestros no están capacitados en la elaboración de proyectos en el aula.

#### **4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores**

En la institución el clima escolar en los docentes está basado en el respeto y toma de decisiones por el consejo técnico y a veces por la junta general de profesores ya que las decisiones no se toman unilateralmente

#### **4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores**

El programa curricular de segundo a séptimo año de educación básica está basado en el libro actualización y fortalecimiento de la reforma curricular los mismos que facilitan organizar y conducir los procesos de aprendizaje, orientados al logro del pensamiento lógico, creativo y critico.

#### **4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores**

Los docentes trabajan en ciclos basados en el fortalecimiento de la reforma curricular además tomando en cuenta los valores que se presenta en el documento de la actualización de la reforma curricular. Ya que en el PEI no consta los valores que pretende alcanzar la escuela.

En las labores de aula, cada docente es responsable de las acciones que desarrolla como planificaciones, elaboración de instrumentos de evaluación, desarrollo del comportamiento, aseo, puntualidad.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores**

El director es el que maneja la parte administrativa y financiera siempre tomando decisiones en conjunto. Es decir hay una comunicación horizontal

Es el que planifica, organiza y controla que se logre los objetivos institucionales, se trabaja con una fuente de poder legitimo, otorgado a las personas en el organigrama institucional.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

La institución se integra en actividades conjuntas con la comunidad y otras organizaciones como el municipio, consejo provincial, centro de salud para trabajar en conjunto.

#### **4.1.2 Análisis FODA**

Después de la investigación realizada en la escuela Pablo Hanníbal Vela se realiza la matriz FODA de gestión.

##### **Matriz 1**

##### **Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Administración eficiente y responsable</li><li>- Personal docente colaborador, capacitado, creativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La institución al ser de sostenimiento fiscal no cuenta con el manual de organización ni de código de ética.</li><li>- El organigrama de la institución</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento personal y profesional de los maestros.</li> <li>- Colaboración de Padres de familia con mingas de aseo y conservación de las instalaciones de la escuela.</li> <li>- Sala de computación e internet</li> </ul>	<p>muestra una comunicación vertical y está incompleto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los valores que pretende alcanzar la institución no están definidos en el PEI.</li> <li>- No se elaboró el Plan Operativo Anual.</li> <li>- Carencia de planificación de actividades de desarrollo y mejora.</li> <li>- Escaso comprometimiento con la filosofía institucional.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Confianza y relaciones personales estrechas.</li> <li>- Contribución económica del estado (presupuesto)</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación con criterios subjetivos.</li> <li>- Insatisfacción en la comunidad educativa</li> <li>- Desarrollo y consolidación de la institución poca exitosa</li> <li>- Decadencias en el desempeño a través de capacidades organizacionales</li> <li>- Falta de motivación</li> </ul>

El liderazgo positivo exige de individuos que se apropien de las funciones de planificar, organizar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de los recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los fines planteados por la institución educativa

Pero para tener una gerencia, basado en liderazgo y en valores es imprescindible que los directivos y maestros hagamos un compromiso de cambio, y ser el ejemplo de superación para nuestros estudiantes y mantener una comunicación horizontal. Planificando, buscando una identidad institucional catalogada dentro de una filosofía basada en valores y liderazgo que nos lleven a una educación de calidad. Es decir trabajar en el desarrollo de valores, destrezas y habilidades de los estudiantes.

La capacidad de motivar a terceros es un quehacer clave en un líder por lo que se obliga a entender las necesidades de las personas, fortalecer comportamientos deseados, ser equitativo, arrinconar obstáculos, y instituir un ambiente en el que goce la participación, crecimiento, reconocimiento y adecuadas condiciones para que los mandos medios confieran todo su esfuerzo y lograr los objetivos tanto de ellos como los de la institución educativa.

## **4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA**

### **4.2.1 De los directivos**

La escuela Pablo Hanníbal Vela es una institución fiscal, mixta y trabaja en jornada matutina está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Cotocollao. Actualmente la institución consta con un director, 9 profesores fiscales y 3 profesores contratados por la Dirección de educación de Pichincha, 1 profesor de educación física, 1 cultura estética, 1 de computación.

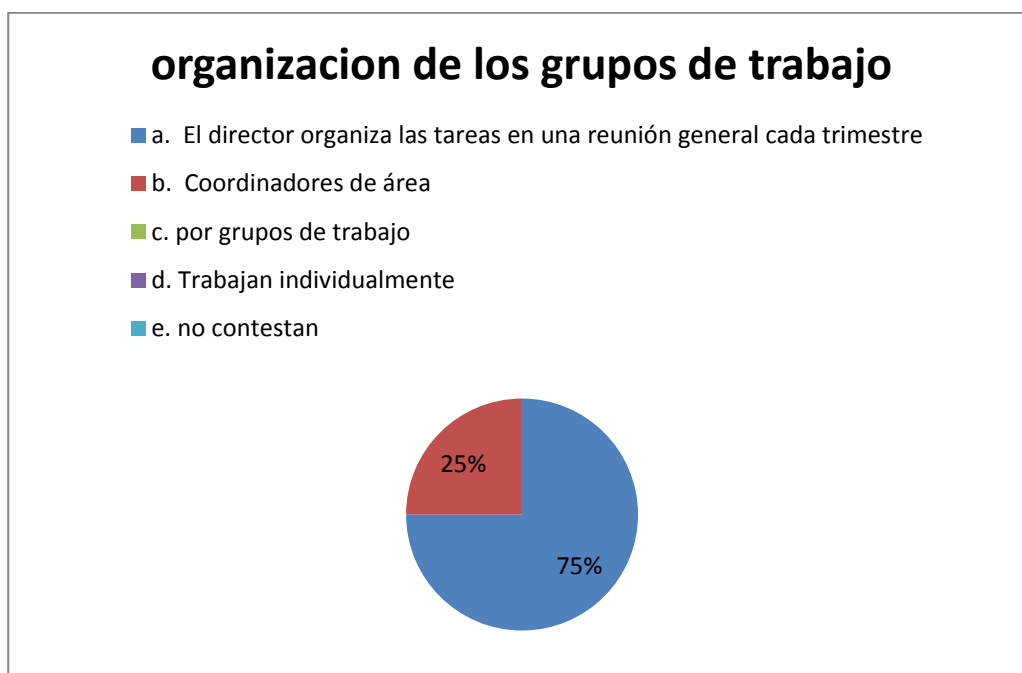
Los alumnos matriculados son 440 estudiantes siendo hombres 216 y mujeres 224



**Tabla 6**

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

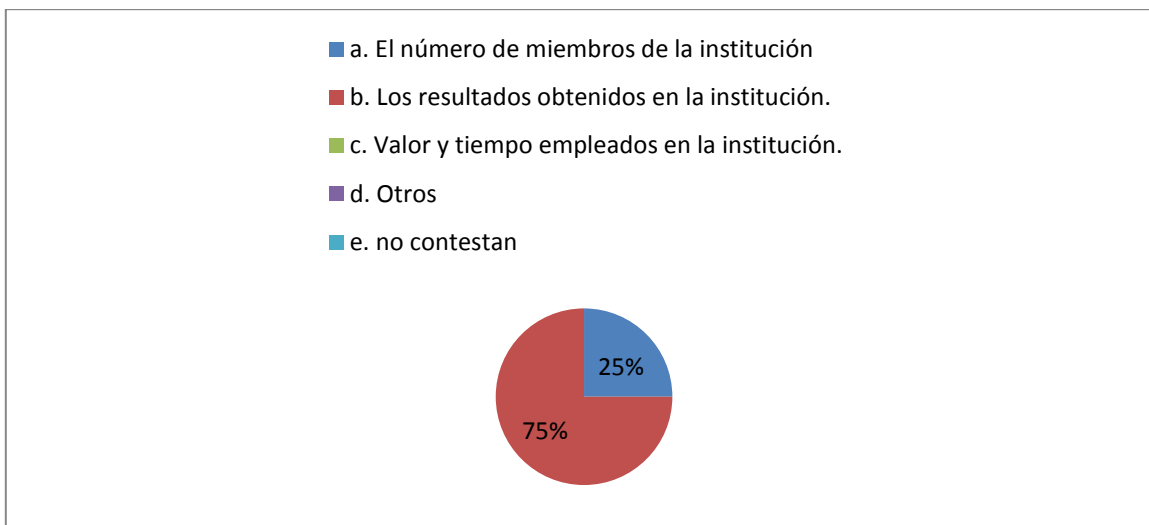
Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	75%
b. Coordinadores de area	1	25%
c. por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. no contestan		
TOTAL	4	100%



**Tabla 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	1	25%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	75%
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0%
d. Otros	0	0%
e. no contestan	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Tabla 8**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.**

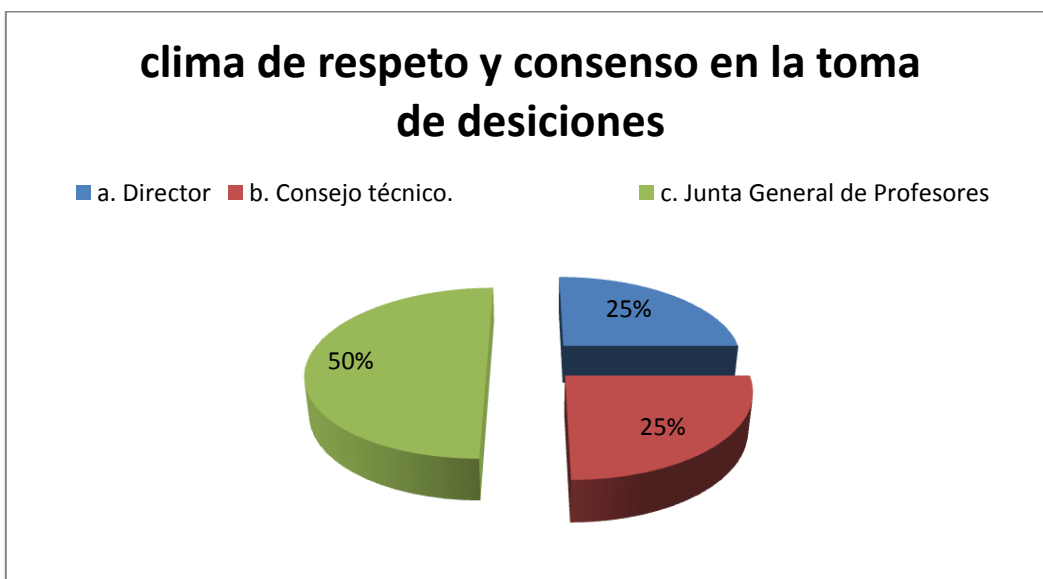
<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	4	100%
b. No	0	0%
TOTAL	4	100%



**Tabla 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	1	25%
b. Consejo técnico.	1	25%
c. Junta General de Profesores	2	50%
TOTAL	4	100%



**TABLA 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

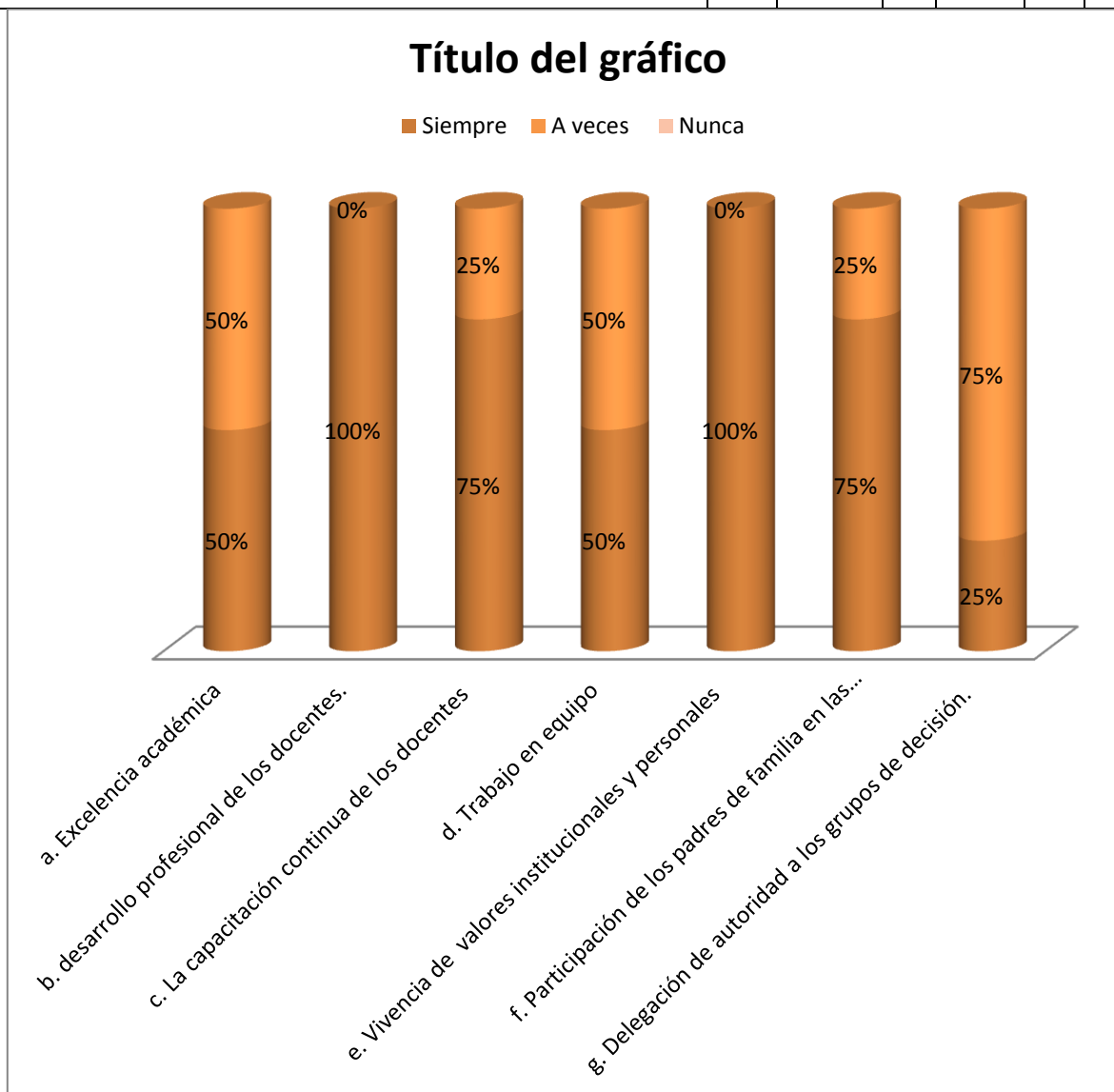
<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	1	25%
b. No	2	50%
c. No contestan	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Tabla 11**

**LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

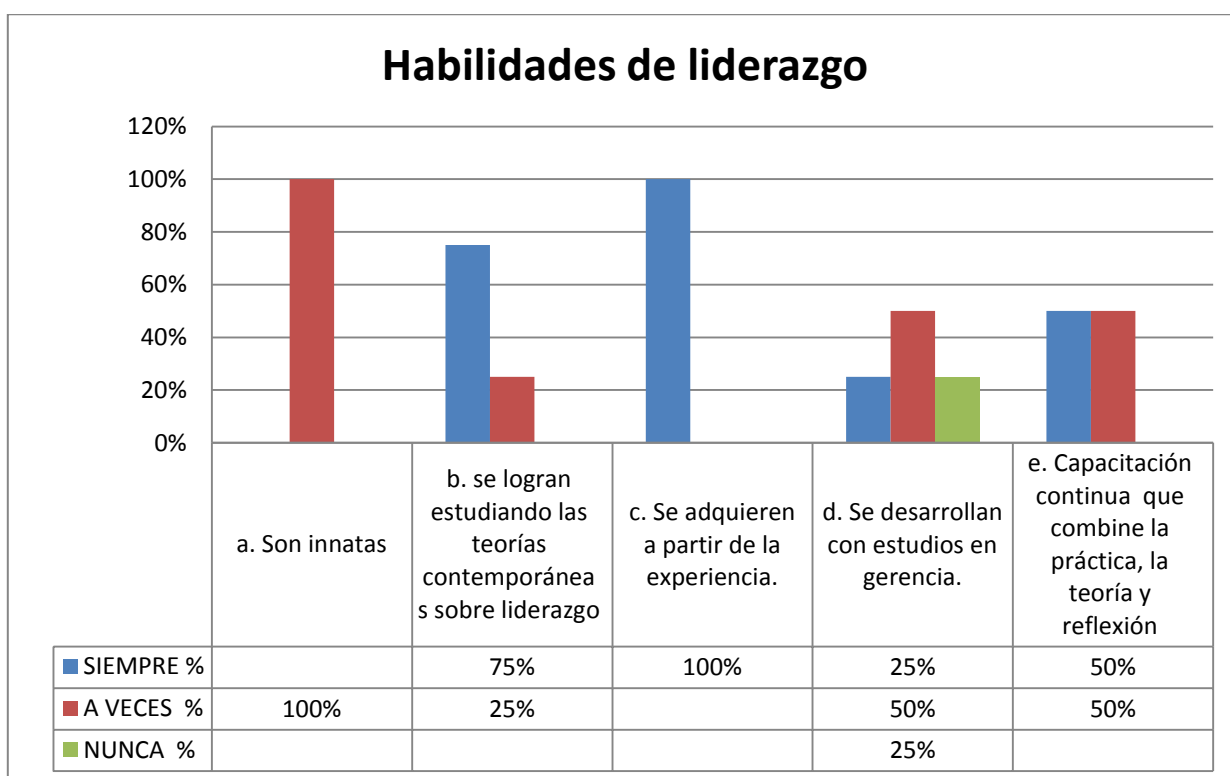
SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	2	50%	2	50%		
b. desarrollo profesional de los docentes.	4	100%	0	0%		
c. La capacitación continua de los docentes	3	75%	1	25%		
d. Trabajo en equipo	2	50%	2	50%		
e. Vivencia de valores institucionales y personales	4	100%	0	0%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



**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

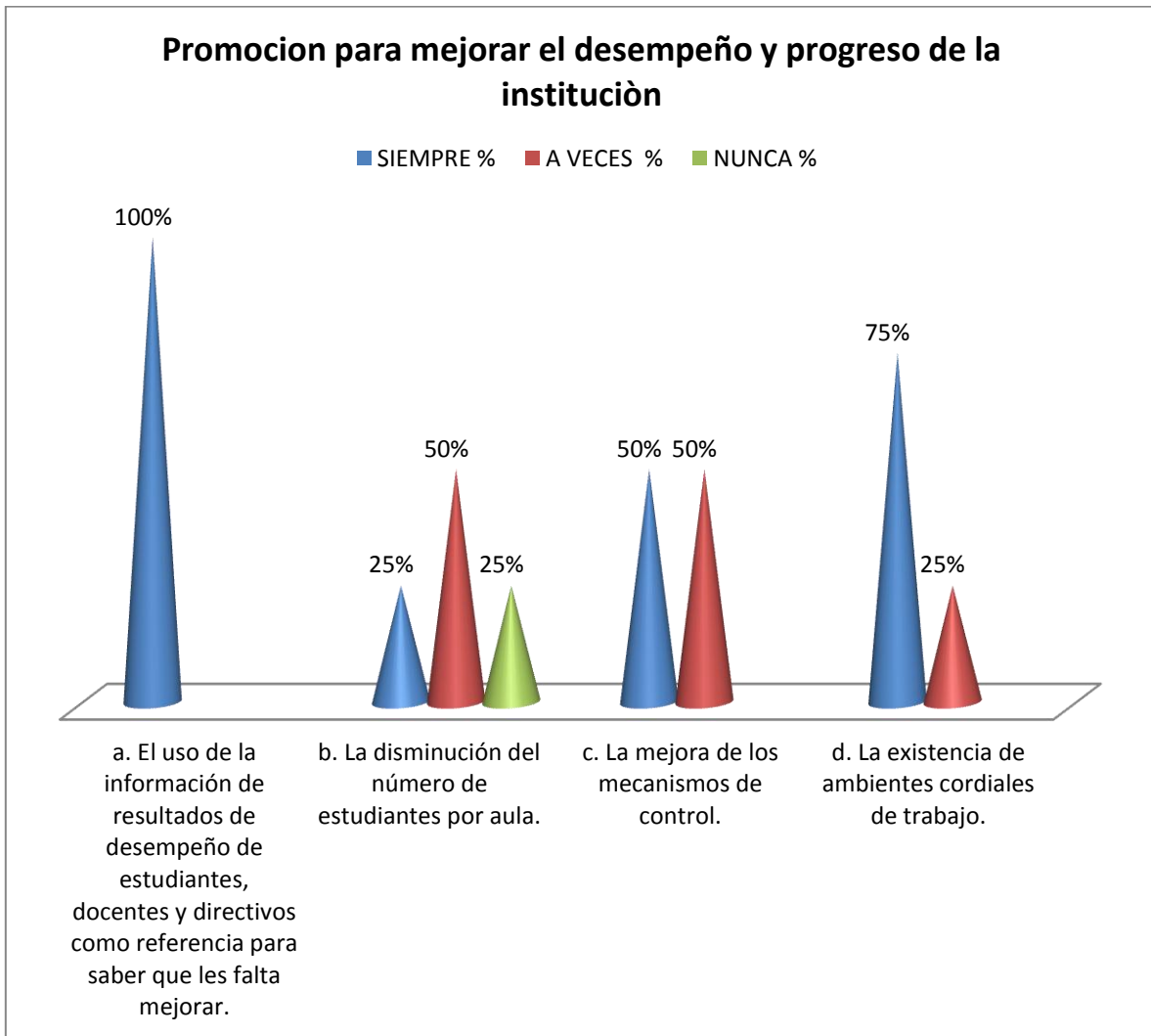
SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas			4	100%		
b. se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	75%	1	25%		
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	4	100%				
d. Se desarrollan con estudios en gerencia.	1	25%	2	50%	1	25%
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50%	2	50%		



**Tabla 13**

**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR**

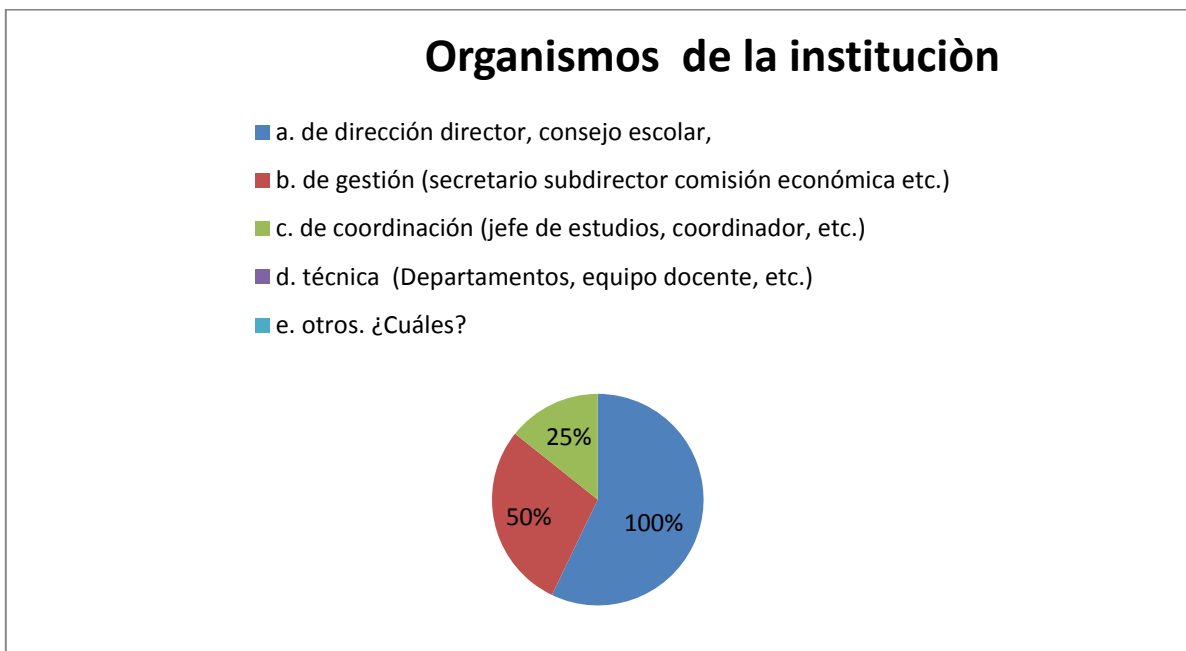
SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	100%				
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	1	25%	2	50%	1	25%
c. La mejora de los mecanismos de control.	2	50%	2	50%		
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75%	1	25%		





**Tabla 14**  
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

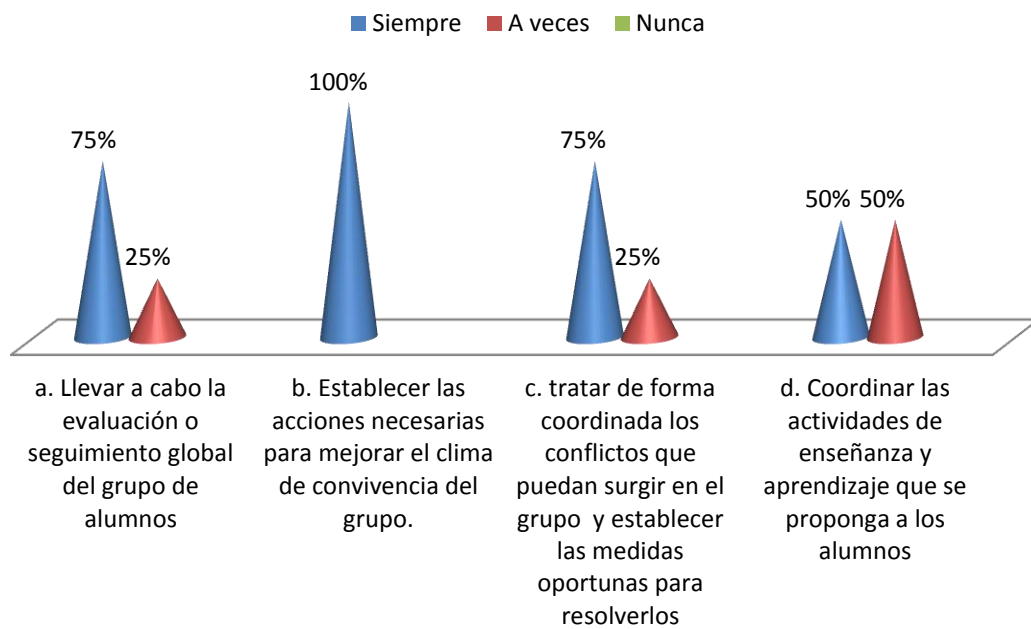
SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. de dirección director, consejo escolar,	4	100%				
b. de gestión (secretario subdirector comisión económica etc.)	2	50%	1	25%	1	25%
c. de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	25%			3	75%
d. técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)			3	75%	1	25%
e. otros. ¿Cuáles?						



**Tabla 15****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES**

SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	75%	1	25%		
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100%				
c. tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	75%	1	25%		
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	50%	2	50%		

## Actividades del equipo educativo junta de profesores

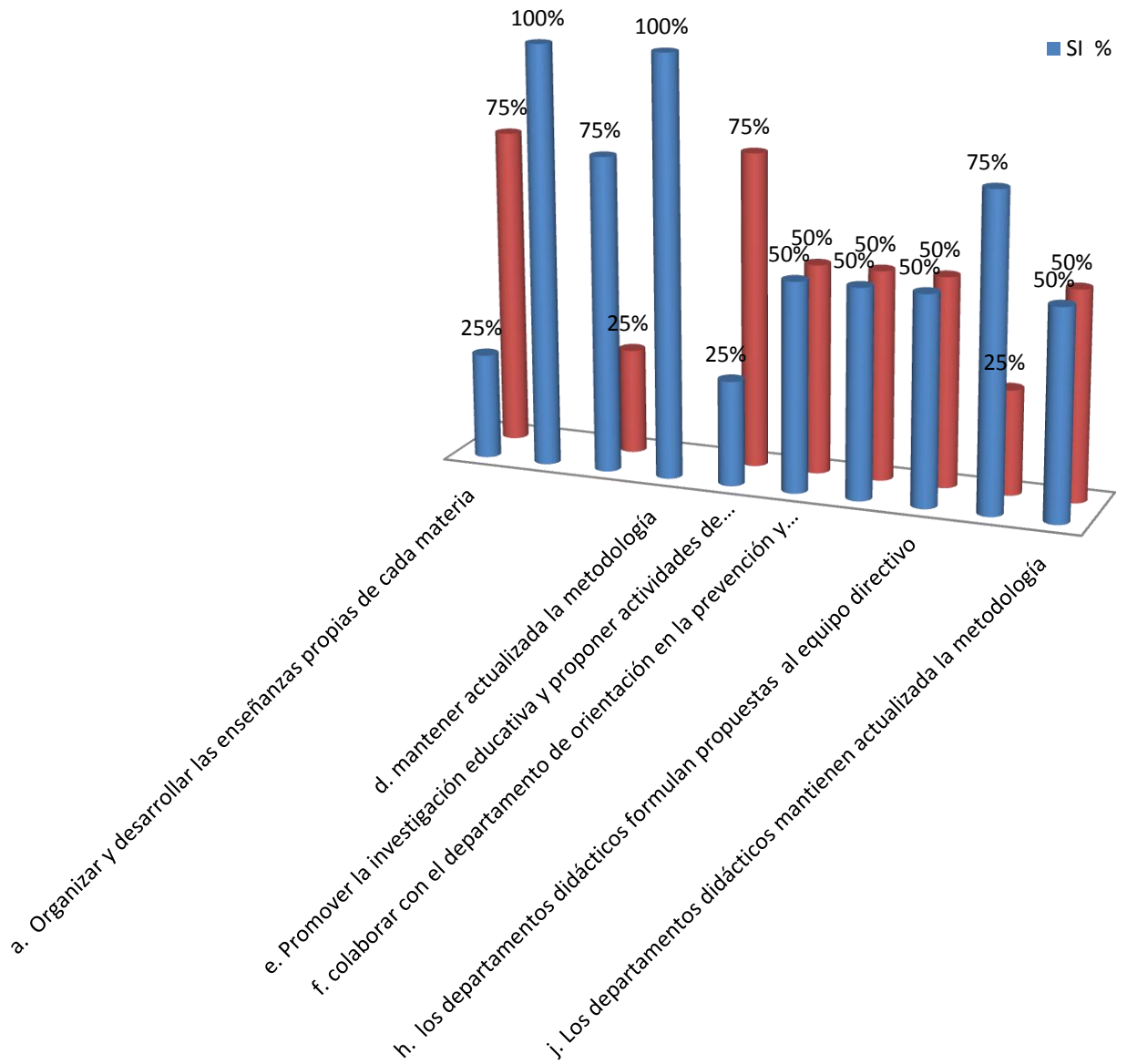


**Tabla 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

Los departamentos se encargan de:	Si		No	
	f	%	f	%
<b>a.</b> Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	25%	3	75%
<b>b.</b> formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100%		
<b>c.</b> Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o aérea correspondiente.	3	75%	1	25%
<b>d.</b> mantener actualizada la metodología	4	100%		
<b>e.</b> Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	25%	3	75%
<b>f.</b> colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	50%	2	50%
<b>g.</b> 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%
<b>h.</b> los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	50%	2	50%
<b>i.</b> Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	75%	1	25%
<b>j.</b> Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	50%	2	50%

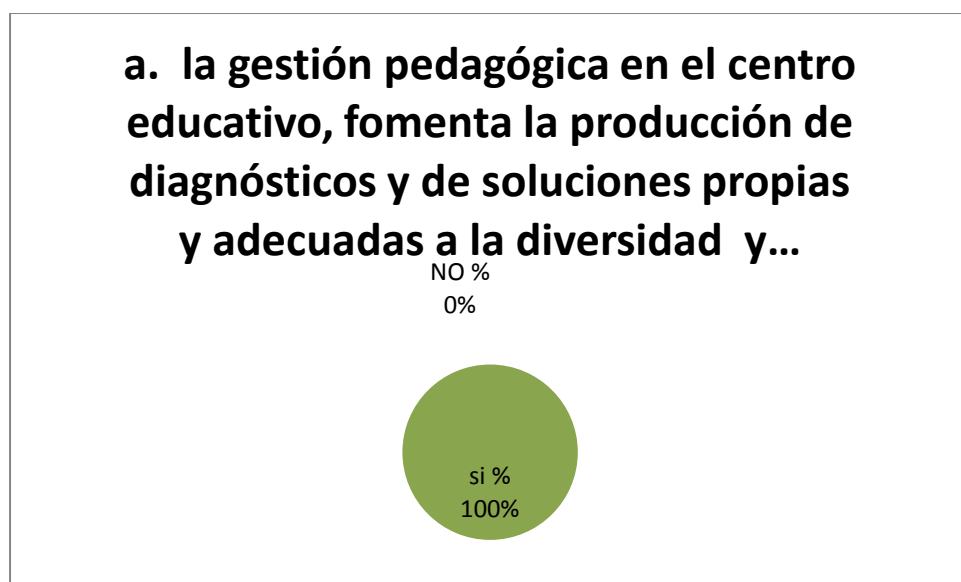
## Departamentos didacticos y acciones



**Tabla 17**

**LA GESTION PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

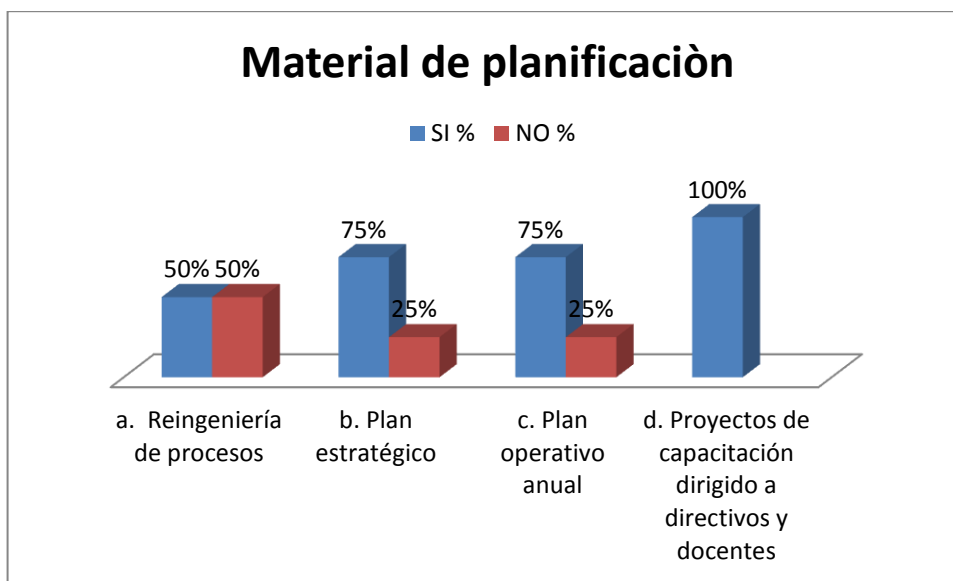
ACCIONES	Si		No	
	F	%	f	%
a. la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	100%		



**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
	F	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	2	50%	2	50%
b. Plan estratégico	3	75%	1	25%
c. Plan operativo anual	3	75%	1	25%
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100%		



#### 4.2.2 De la encuesta a los profesores

Tabla 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 ordenes existentes	6	37.5%	9	56.25	1	6.25%
2. El liderazgo en la institución esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	10	62.5%	5	31.25%	1	6.25%
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	15	93.75%	1	6.25%		

4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes –estudiantes familias- asociación civil-padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	56.25%	7	43.75%		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	6.25%	11	68.75%	4	25%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	68.75%	4	25%	1	6.25%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	87.5%	1	6.25%	1	6.25%
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6.25%	7	43.75%	8	50 %
9. Sentirme poco integrado en la escuela	1	6.25%	7	43.75%	8	50%
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			11	68.75%	5	31.25%
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	37.5%	10	62.5%		
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.	8	50%	8	50%		
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	31.25%	11	68.75%		
14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	9	56.25%	6	37.5%	1	6.25%



15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades padres de familia docentes y estudiantes.	11	68.75%	4	25%	1	6.25%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	62.5%	5	31.25%	1	6.25%

#### 4.2.3 De la encuesta de los estudiantes

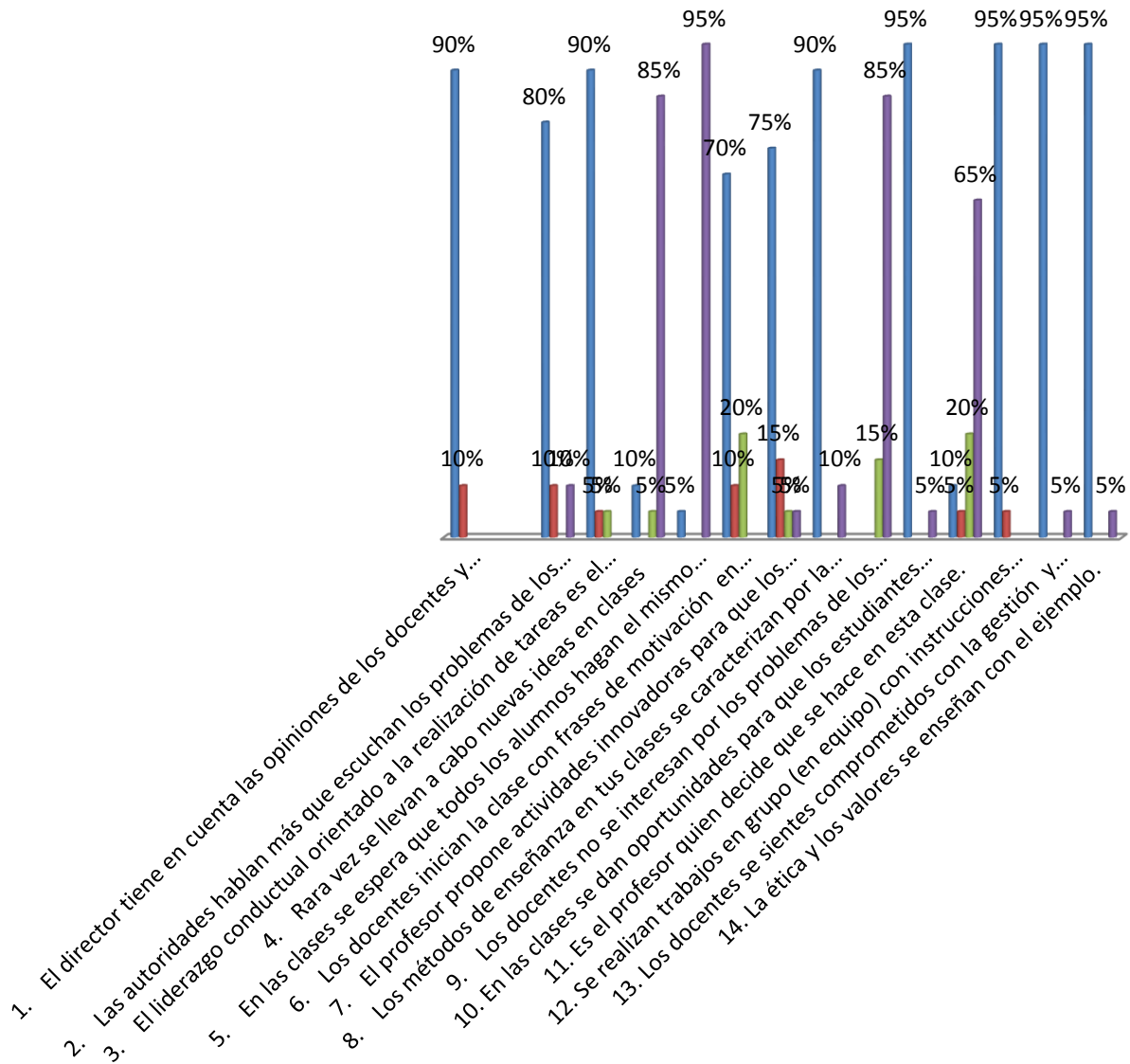
Tabla 20

DECLARACIONES	C A		A		D		C D	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	18	90%	2	10%				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	16	80%	2	10%			2	10%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90%	1	5%	1	5%		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases	2	10%			1	5%	17	85%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo y en el mismo tiempo.	1	5%					19	95%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	14	70%	2	10%	4	20%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	15	75%	3	15%	1	5%	1	5%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la	18	90%					2	10%

variedad, la participación y la interacción con los docentes								
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes					3	15%	17	85%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95%					1	5%
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	2	10%	1	5%	4	20%	13	65%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	95%	1	5%				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	95%					1	5%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	95%					1	5%

## Título del gráfico

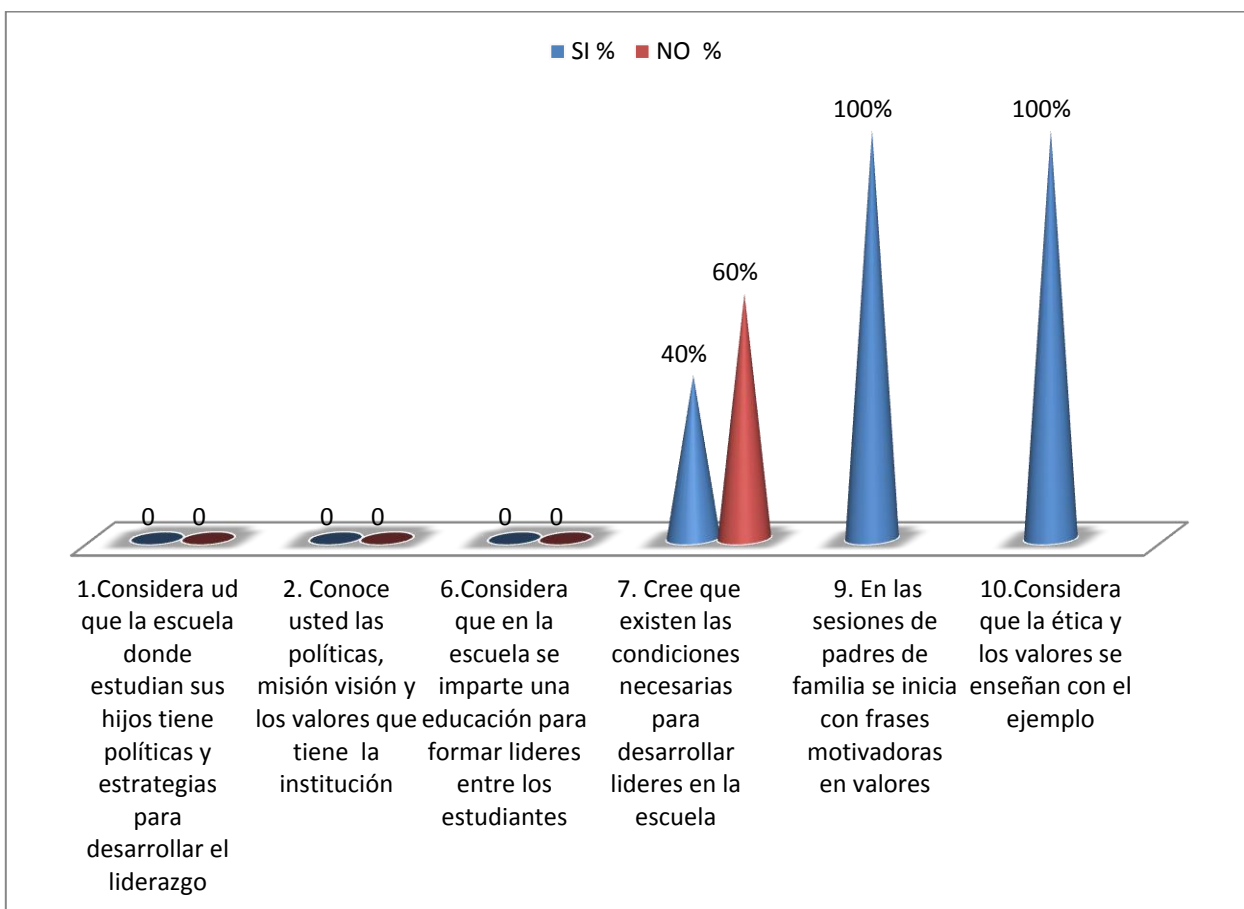
■ CA % ■ A % ■ D % ■ CD %



#### 4.2.4 de la encuesta de los padres de familia

Tabla 21

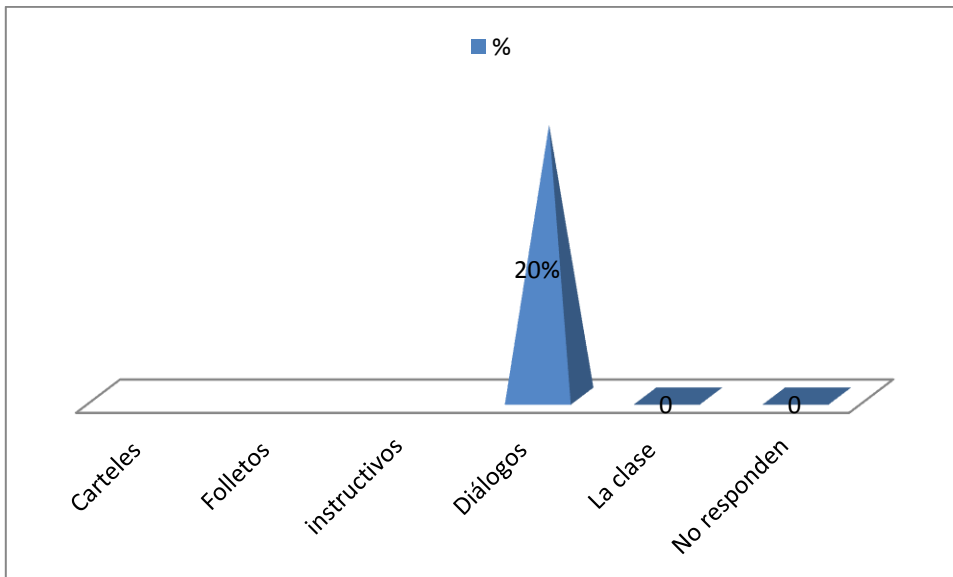
Aspectos	Si		No	
	f	%	f	%
1.Considera ud que la escuela donde estudian sus hijos tiene políticas y estrategias para desarrollar el liderazgo	10	66.67%	5	33.33%
2. Conoce usted las políticas, misión visión y los valores que tiene la institución	7	46.67%	8	53.33%
6.Considera que en la escuela se imparte una educación para formar lideres entre los estudiantes	10	66.67%	5	33.33%
7. Cree que existen las condiciones necesarias para desarrollar lideres en la escuela	6	40%	9	60%
9. En las sesiones de padres de familia se inicia con frases motivadoras en valores	15	100%		
10.Considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	100%		



### Pregunta 3

Si la respuesta es positiva marque con una x los medios que utiliza la institución para hacer conocer las políticas, misión, visión y los valores de la institución

Aspectos	f	%
Carteles		
Folletos		
instructivos		
Diálogos	3	20%
La clase	5	33.33%
No responden	7	46.67%



### Pregunta 4

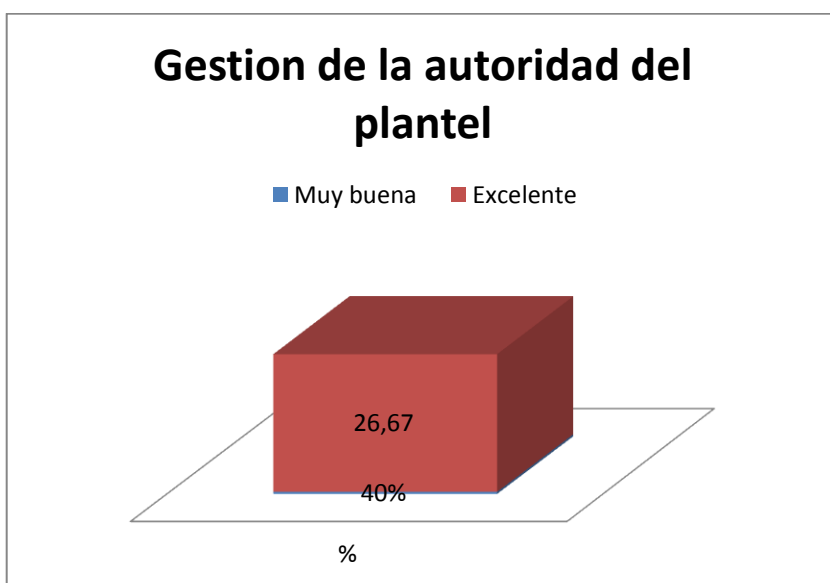
En la institución usted es tratado como cliente de primera clase.

Variables	f	%
Poco	5	33.33%
Nada	0	0%
Bastante	10	66.67%

Pregunta 5

Como califica la gestión administrativa de la autoridad del plantel.

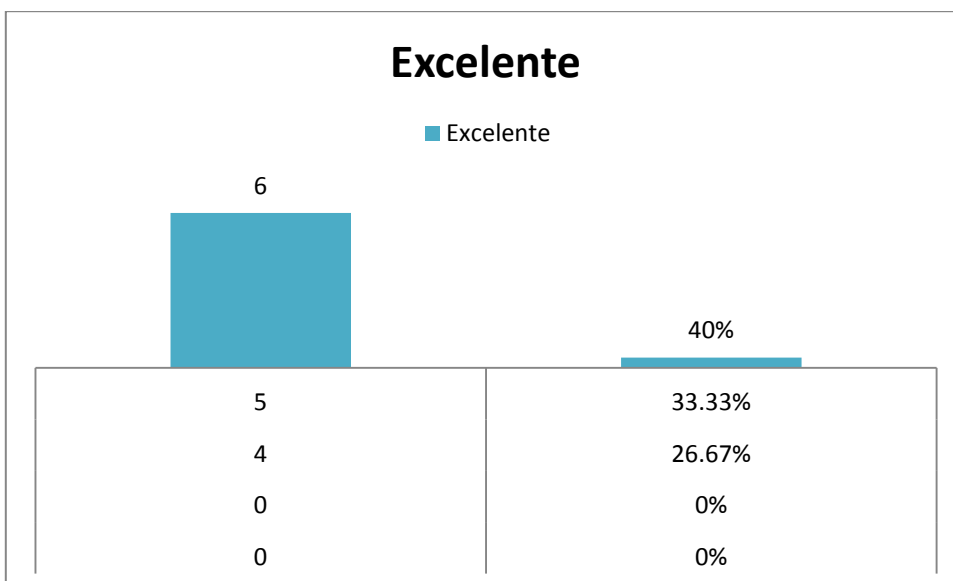
Variables	f	%
Mala	0	0%
Regular	1	6.67%
Buena	4	26.67%
Muy buena	6	40%
Excelente	4	26,67



Pregunta 8

Califique el liderazgo de los profesores del plantel.

Variables	f	%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	4	26.67%
Muy buena	5	33.33%
Excelente	6	40%



#### 4.2.1 de la entrevista a directivos

Matriz 2

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Expresión de pensamientos y sentimientos de forma oral o corporal. La Información transmite conocimientos	4		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	Reglamento interno Manual de convivencia	4		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección	Dialogo abierto Escuchar Análisis de elementos	4		

	de su centro y el profesorado	que producen el conflicto Acudir a acuerdos y compromisos			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Conocer la ley de educación. Ser prudente, consultivo, amable humanista Ser planificador, innovador, investigador, proactivo y comunicativo	4		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado			Desconocen el tipo de liderazgo que predomina en la institución.	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La paz, respeto, compromiso, libertad, solidaridad, honradez, responsabilidad	4		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Solidaridad, responsabilidad, creatividad, comunicación, seguridad, éxito	4		
8	En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?	No se encuentran antivalores.	4		



## Matriz de problemáticas

Problemas observados	causas	Efectos
Problema 1. Falta de declaración de valores y estilos de liderazgo en el PEI	Desconocimiento de la elaboración del PEI	Limita la creatividad y compromiso. Entusiasmo de sus miembros.
Problema 2. Organigrama con comunicación vertical.	Incompetencia en la elaboración	Comunicación vertical.
Problema 3. Carencia del código de ética y manual de organización	Se trabaja con reglamento interno y ley de Educación	Restringe el entusiasmo de sus miembros.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación se desglosan de las tablas estadísticas así en la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela la forma de organización de los equipos de trabajo lo realizan mediante la organización de tareas en reunión general cada trimestre con el director del establecimiento en un 75 % y en un 25% por los coordinadores de área.

Las funciones organizativas serán el instrumento de acción a través del cual la dirección busca disminuir las disfunciones. Mediante la planificación, la distribución de tareas, la actuación, la coordinación y el control se ordena la realidad con vista a conseguir procesos de calidad y mejora de los centros educativos.

La organización de tareas en la institución para que exista un mayor comprometimiento de los docentes se debe seguir organizando en una reunión general con los docentes e impulsar el trabajo en equipo.

En lo que se refiere a la tabla 7 Para medir el tamaño de la organización en la escuela Pablo Hanníbal Vela los directivos en 75% toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución y en 25% el número de miembros de la institución por lo que esto es primordial para mejorar su desempeño

El tamaño de una organización no se mide por el número de integrantes sino por los resultados que se obtiene en la gestión educativa.

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

El 100% de directivos manifiestan que si se encuentran en el manual de normas, pero de la investigación realizada se evidenció que la escuela no tiene un manual de organización sino que las tareas están puntualizadas en la ley de educación y reglamento interno de la institución.

Para una mejor organización y establecimiento de las tareas que deben realizar los integrantes de la institución se debe elaborar un manual de organización.

En el cuadro 9 se refiere a la toma de decisiones vemos que en la escuela la Junta general de profesores con un porcentaje de 50% son quienes toman las decisiones, en un 25% el Consejo técnico y en un 25% el director.

La toma de decisiones es la primera destreza administrativa y las buenas decisiones son más provechosas siempre y cuando se lo haga en forma democrática en base al respeto permitiendo la participación activa de todos los miembros de la institución.

En la tabla 10 en la institución el 50% de los directivos manifiestan que no existe delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, en tanto que el 25% dicen que sí y el otro 25% no contestan.

Delegar la toma de decisiones para resolver conflictos es importante porque permite que todos los miembros asuman responsabilidades y autoridad para tomar decisiones en bien de la comunidad educativa.

Tabla 11 sobre la administración y liderazgo de la escuela Pablo Hannibal Vela en un 100% siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes, vivencia de valores institucionales y la capacitación continua de los docentes en un 75%

La administración y liderazgo de la institución debe continuar promoviendo el desarrollo profesional de los docentes, fomentar la delegación de autoridad a los grupos de decisión, considerando además el trabajo en equipo y sin descuidar la vivencia de valores institucionales con el fin de alcanzar la excelencia académica.

En lo que se refiere a las habilidades de liderazgo tabla 12, en este plantel admiten que en un 100% se adquieren a partir de la experiencia, así mismo el 75% dicen que se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo y a veces el 100% cree que las habilidades del liderazgo son innatas.

Ser líder no es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender. El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo.

Para dirigir la institución educativa es importante la capacitación continua para aprender habilidades de liderazgo.

En la tabla 13 en lo relacionado para mejorar el desempeño y progreso de esta escuela los directivos en un 100% siempre promueven el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para mejorar la labor educativa, también en un 75% se usa el ambiente cordial de trabajo .

Las instituciones educativas en base a los resultados obtenidos en el desempeño de la comunidad educativa usan esos resultados para saber en qué se tiene que mejorar y asegurar un eficiente desempeño

En lo concerniente a tabla 14 los organismos que integran la institución investigada son un organismo de dirección en un 100% representado por la autoridad máxima, en un 50% por un organismo de gestión en un 50% como es la comisión económica, no existe organismo de coordinación como es jefe de estudios o coordinador pedagógico

El consejo técnico como organismo institucional debe elaborar modelos de planificación innovadores en cuanto a exámenes, pruebas, visitas, bloques curriculares para que el personal docente se encuentre actualizado en la innovación del proceso enseñanza aprendizaje.

Tabla 15 la junta de profesores es la encargada siempre de promover en un 100% el establecimiento de acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, en un 75% trata coordinadamente los conflictos que surgen y establecen las medidas para resolver los mismos, a veces en un 50% coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos.

En esta institución los departamentos didácticos en un 100% siempre se encargan de formular propuestas de proyectos de planes y programaciones, además mantienen actualizada la metodología y un 25% se promueve la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para los miembros de la institución.

La gestión pedagógica que se realiza en el plantel en un 100% impulsa la producción de diagnósticos y soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno.

La gestión pedagógica implica responsabilidad de las decisiones y tienen un impacto en la formación y educación.

En la institución investigada en un 100% el material de planificación que si se ha realizado es proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, en un 75 % el plan operativo anual y plan estratégico o PEI.

La planificación educativa es una herramienta donde se definen los lineamientos estratégicos para promocionar el desarrollo y el éxito de la institución por lo que es indispensable realizar y mantener actualizados siempre los materiales de planificación como es el PEI y POA para adecuarse a los cambios que les impone el entorno y logra el máximo de los beneficios.

En este plantel en lo que se refiere a los aspectos de la actividad docente el 56.25% se definen como líderes que poseen la actitud y habilidades para deliberar órdenes existentes. El liderazgo en la institución en un 62.5% está ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio con el fin mejorar la práctica tradicional de enseñanza.

La gerencia educativa en un 93.75% promueve en los padres de familia la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable a los estudiantes para que alcanzar los objetivos planteados en la institución.

En un 56.25% siempre los docentes incentivan la investigación a nivel educativo lo que es significativo para desarrollar en la comunidad educativa una cultura de investigación, pero un 68.75% de los padres a veces presentan resistencia al desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 68.75% siempre trabajan en equipo para mejorar la metodología de la enseñanza aprendizaje lo que esto es positivo para optimizar los recursos humanos materiales, tecnológicos. También en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son parte de la formación integral de los estudiantes.

El 50% de los maestros dicen nunca encontrar resistencia en los compañeros o director cuando se desea desarrollar nuevos métodos de enseñanza mientras que el 43% dicen encontrar a veces resistencia lo que esto sería perjudicial para el aprendizaje de los estudiantes.

El 50% de los docentes indican que nunca se sienten poco integrados, y el 43.75 % a veces se sienten poco integrados. El capital humano para tener un mejor desempeño y la organización tenga éxito debe optar por ambiente donde reine la empatía.

Los docentes en un 62.5% a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades del plantel y en un 50% se encuentran comprometidos con las decisiones que toma el organismo de gestión, en un 56.25% mantienen el liderazgo y gestión en el area administrativa y financiera.

Siempre en un 68.75% realizan actividades de integración en los aspectos deportivos, socioculturales con autoridades, padres de familia y estudiantes lo que facilita una comunicación en la comunidad educativa. Los valores en un 62.5% predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

En lo relacionado a la encuesta aplicada a los estudiantes de la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela las opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades fueron las siguientes en un 90 % están completamente de acuerdo en que el director toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes pero que en un 80% las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes igualmente manifiestan en un 90% que el liderazgo conductual es el que se observa en el ambiente escolar.

En un 85% los estudiantes están en completo desacuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases lo que quiere decir que las autoridades del plantel si realizan

una tarea educativa innovadora y en clases respetan el ritmo de trabajo de los estudiantes y en un 90% los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación. El 70% de los encuestados están completamente de acuerdo que los docentes inician su clase con frases en valores y virtudes tomando en cuenta la realidad familiar y comunitaria con el fin de formar integralmente al estudiante.

En un 95% los encuestados están completamente de acuerdo que los docentes brindan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión un 85% están en completo desacuerdo en que los docentes no se interesan en los problemas de los estudiantes lo que explica que los docentes no solo imparten conocimientos sino también se interesan por la vida personal del estudiante.

El 95 % de la muestra responde que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas lo que es importante para cumplir la misión y visión institucional.

Están completamente de acuerdo en un 95% que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo siendo sustancial para la práctica de los valores de docentes padres de familia, alumnos y educar con el ejemplo.

De la encuesta a los padres de familia el 66.67% si consideran que la escuela tiene políticas y estrategias para desarrollar el liderazgo pero que a su vez el 53.33% no conocen las políticas, misión, visión y los valores institucionales y el 33.33% lo conocen por porque en el aula los dieron a conocer y que por lo tanto el 60% no creen que exista las condiciones para desarrollar líderes en la institución además que los padres de familia en 66.67% son tratados como clientes de primera clase considerando como muy buena la gestión administrativa de la autoridad del plantel y el liderazgo de los profesores como excelente en un 40% lo que sería importante que socialice la misión, visión, valores institucionales a toda la comunidad educativa.

En la entrevista realizada al señor director se evidencia que es parte importante en la gestión educativa la comunicación porque somos seres que interactuamos con otros seres. En la institución el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo están contempladas en el reglamento interno y manual de convivencia que posee la

escuela. Frente a un conflicto se usa el diálogo abierto escuchando y analizando los elementos que produjeron el conflicto para tomar decisiones de alta calidad.

Las características de un líder educativo según el entrevistado son conocer la ley de educación, practicar virtudes valores y virtudes como la prudencia, amabilidad humanista, y ser comunicativo además planificador de las acciones que lleven a cumplir la misión, visión y valores institucionales.

En la institución se desconoce el tipo de liderazgo que predomina en la comunidad educativa por lo que es necesario capacitación sobre liderazgo para fomentar la formación de líderes en la escuela.

Se manifiesta que no existen antivalores y que los valores que predominan en los profesores y alumnos son la solidaridad, responsabilidad, comunicación que aunque no están definidos en el PEI se los enseña en todas las actividades curriculares y extracurriculares.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1. La organización de las tareas se lo realiza en sesión de junta general de profesores lo que es indispensable para una buena gestión.
2. En lo referente a la gestión se establece que existe coordinación y la toma de decisiones se lo realiza en consenso.
3. El desarrollo profesional de los docentes es fundamental para un desempeño eficiente y eficaz por lo que una forma de capacitación es también la delegación de funciones para resolver conflictos y tomar decisiones
4. En el nivel primario no existe departamentos didácticos el trabajo es por ciclos.
5. El liderazgo es una habilidad que debe ser aprendido, una condición a ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo.

6. En lo que respecta a Directivos y docentes se puede decir que existe falta de comunicación y empatía para que exista una participación eficaz.
7. En lo referente a la planificación el proyecto educativo institucional se trabajo solo con el personal docente y no ha sido socializado a toda la comunidad educativa por lo que no se ha operativizado de forma consiente en la institución.
8. La gestión en la institución está catalogada como muy buena lo que es importante y los docentes deben comprometerse para alcanzar la excelencia académica.
9. La familia como núcleo de la sociedad es el lugar perfecto en donde se debe vivencia los valores, pues el rol de los padres es inculcar a sus hijos valores que enriquezcan su personalidad, pues coincidimos en que se debe educar con el ejemplo.

### **Recomendaciones**

1. La organización de tareas en la institución para que exista un mayor comprometimiento de los docentes se debe seguir organizando en una reunión general con los docentes e impulsar el trabajo en equipo
2. La toma de decisiones en consenso es primordial en la gestión institucional por lo que se lo debe seguir practicando ya que así los docentes se sienten comprometidos con el desarrollo de la institución
3. Que se impulse y motive al personal docente a tener un modelo de gestión participativa de toda la comunidad educativa basado en valores y liderazgo y el trabajo en equipo delegando funciones al personal docente.
4. Que los equipos de ciclo sigan trabajando en unidad para garantizar una buena gestión pedagógica.
5. Que exista sentimiento de pertenencia hacia a la institución donde prestan sus servicios profesionales, que exista un clima organizacional e institucional agradable.
6. también que siempre nos capacitemos constantemente ya que todo cambia y estemos actualizados y preparados ante las exigencias modernas de la tecnología y la sociedad globalizada.



## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Rediseño del Proyecto Educativo Institucional para mejorar el liderazgo y valores en la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela.

### 2. JUSTIFICACIÓN

Una buena gestión necesita de acciones permanentes y la planificación permite una gestión eficiente y eficaz en la institución educativa y por ende trae grandes beneficios en el mejoramiento de la calidad de la educación a nivel institucional.

Planear significa construir metas y pronosticarse lo que va a sobrevenir teniendo en cuenta los cambios, los factores internos y externos que rodean a la institución educativa y que pueden afectar su operación, se puede planear a corto y largo plazo y cuyos objetivos deben ser cuantificables.

La planificación permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas unificando criterios en cuanto a objetivos y metas.

Define las funciones y responsabilidades contribuyendo a la preparación de un trabajo consiente previniendo los recursos humanos, materiales financieros y evitando las improvisaciones.

Toda planificación requiere de participación, realismo y flexibilidad.

Siendo el PEI la herramienta fundamental que tiene como propósito ayudar a conducir a la institución educativa, da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de organización permitiendo visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro y responder a los retos de la innovación y modernidad.

Porque ya no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin misión, sin visión, sin acciones concretas que respondan a las reales necesidades de maestros, estudiantes y padres de familia por lo tanto será imposibles mejorar la calidad de la educación, sin un Proyecto Educativo Institucional. Se plantea la presente propuesta de

rediseñar el PEI para implementar formalmente las políticas y los valores estratégicos y modificar el organigrama, la misión y visión institucional que serán un respaldo cultural de todas las decisiones y acciones estratégicas, el molde óptimo de la conducta, constituyéndose en subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejerán la cultura de la institución de factores críticos al éxito.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

1. Conceptualizar el Proyecto Educativo Institucional como instrumento de innovación y socializarlo a toda la comunidad educativa no solo a los participantes.
2. identificar y priorizar los problemas y necesidades de la comunidad educativa a través de una investigación participativa para establecer alternativas de solución.
3. Plantear con claridad los objetivos, estrategias, valores, políticas, con una visión delineante y en el largo plazo para la solución de problemas principales y prioritarios.

### **4. ACTIVIDADES.**

#### **Planificación de acciones del equipo de coordinación**

Primero se establecerá los lineamientos de la gestión y explicar muy claramente lo que se pretende hacer es rediseñar el PEI. Explicar en que consiste e insistir en la importancia de este instrumento. Establecer las reglas y formular un cronograma de acciones que contara de los siguientes aspectos:

Aspectos	actividades	Responsables	recursos	fechas
Motivación y sensibilización	Diálogos Talleres pedagógicos con los docentes, alumnos y padres de familia y líderes comunitarios para que se sientan motivados y comprometidos en el rediseño del PEI	Prof. Pastor Carrillo Lic. Silvia Isin	Proyector Computadora	22 de agosto
Diagnostico	Determinar el área a considerarse para el diagnostico: gestión institucional, gestión académica, gestión administrativa, y	Docentes Alumnos Presidente	internet	24 de agosto

	financiera Elaboración de una lista personal de problemas. Negociación de la lista personal en equipo. Elaboración del FODA Formulación de estrategias de cambio	del comité Padres de familia		
Elaboración del componente de identidad	Formulación de perfiles de alumnos, docentes; visión, misión, objetivos, valores y políticas de la institución.	Docentes Alumnos Padres de familia		26 de agosto al 31 de agosto

## **5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela está ubicada en la ciudad de Quito en el barrio Colinas del Norte.

La gestión de los centros educativos es compleja y los factores claves para realizar una gestión de alta calidad requieren de funciones como son: la planificación, organización, integración del personal, dirección y control de las funciones y/o actividades que realizan los integrantes que conforman la institución para conseguir logros significativos en la mejora de la educación básica. Por el accionar de sus líderes se puede visualizar y alcanzar con eficiencia y eficacia la misión y con planteamientos de estrategias conseguir la visión institucional.

## **6. POBLACIÓN OBJETIVO**

Los actores involucrados para alcanzar una educación integral y de calidad al rediseñar el PEI son los maestros de la institución, alumnos y padres de familia

## **7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

Los recursos que permitirán la ejecución de la propuesta son

Humanos: director, personal docente, alumnos y padres de familia

Tecnológicos: computadora, proyector, internet

Materiales: pliegos de papel boom, marcadores

Económicos: fondos económicos de la comisión económica.

## 8. PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para propuesta estará financiado por la comisión económica de la institución.

## 9. ANEXOS DE LA PROPUESTA

Los anexos se encuentran en los anexos de la tesis.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Oscar Barrios Ríos, asesoria@umce.cl, Gestión educacional, disponible en: [http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion\\_Educacional.ppt](http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion_Educacional.ppt), (Consultado el 06/12/2010)
- [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBUQhglwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ingenierias.uanl.mx%2F11%2Fpdf%2F11\\_Pablo\\_Latapi\\_Valores\\_y\\_educacion.pdf&rct=j&q=Valores\\_y\\_educacion.pdf%20Pablo%20Lpat%C3%AD&ei=r7pmTcmmFsH98Abk0KCICw&usg=AFQjCNGfRTmyLsMpzyQ8W2aooERWAy0aEA&cad=rja](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBUQhglwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ingenierias.uanl.mx%2F11%2Fpdf%2F11_Pablo_Latapi_Valores_y_educacion.pdf&rct=j&q=Valores_y_educacion.pdf%20Pablo%20Lpat%C3%AD&ei=r7pmTcmmFsH98Abk0KCICw&usg=AFQjCNGfRTmyLsMpzyQ8W2aooERWAy0aEA&cad=rja)
- <http://www.psicologiayempresa.com/tipos-de-liderazgo.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar2.shtml#tipos>
- Universidad Pedagógica Nacional, Tipos de gestión, disponible en: <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin>, (Consultado el 05/02/2011)
- Sobre el aprendizaje y otras curiosidades, 27 julio 2007, disponible en: <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>, (Consultado el 10/12/2010)
- DIRECTIVOS Y LÍDERES, ¿SE FORMAN?, diciembre 2004, disponible en: <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>, (Consultado el 12/12/2011)
- Modelo E.F.M.Q. BREVE PRESENTACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA, disponible en: <http://centros3.pntic.mec.es/cp.reyes.catolicos5/webefqm/modelo.htm>, (Consultado el 12/12/2011)

- Sylvia Schmelkes, LOS VALORES DE LA EDUCACION EN EL NUEVO MILENIO, disponible en: [http://www.educoas.org/portal/docs/valores\\_educ\\_nuevomilenio.pdf](http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf), (Consultado el 12/12/2011)
- Dra. Martha Arana Ercilla, MSc. Nuris Batista Tejeda, ISPAJAE-CUBA, La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional, disponible en <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>, (Consultado el 15/12/2011)

## **TEXTOS**

- CACIGAL GARCIA, José (1997) Gerencia Educativa Universidad técnica Particular de Loja.
- CARDENAS Y NAPOLES, Raúl, (2008) Presupuestos Teoría y Práctica, Mc Graw Hill. México.
- CHAVARRIA OLARTE, Marcela,(2007), Educación en un mundo Globalizado., trillas, México.
- GUILLEN PARRA, Manuel (2008), Ética en las organizaciones, Construyendo Confianza, PEARSON, Madrid.
- Módulo de administración educativa Ministerio de Educación del Ecuador DINAMEP 1997

## 9. ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EEDUCATIVOS)

Sr. Director (Gestor Educativo)

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

INFORMACION 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. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. ( )
- b. Coordinadores de área. ( )
- c. Por grupos de trabajo. ( )
- d. Trabajan individualmente. ( )

e. Otros( indique cuales)

.....

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

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

.....

....

4. **Las tareas de los miembros de la institución 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. ( )
- c. Junta general de profesores ( )

6. **Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinente 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:**

Orde n	Se promueve	Siempr e	A veces	Nunc a
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docente			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales			
f	Participación de los padres de familia en las			

	actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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



Orden	Órganos de la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (Director, Consejo escolar, consejo académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios coordinador etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)			
e	Otros cuales ¿Cuáles?			

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

Orden	Órganos de la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo ,a evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordina 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:**

- (\_\_\_\_\_) organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- (\_\_\_\_\_) formular propuestas al equipo directivo, 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 de periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (\_\_\_\_\_) los departamentos didácticos formulan propuestos 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 diagnóstico 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 (\_\_\_\_\_)

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

**El inventario de situaciones de enseñanza I.S.E) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.**

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

**1. DATOS DE IDENTIFICACION:**

**Nombre del establecimiento educativo .....**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia: .....**

**Cantón: .....**

**Sector: Urbano ( )    Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes			
2. El liderazgo en la institución esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa 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 director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director 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 deportivos y socioculturales 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 ADMINISTRACION, GESTION 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 pedimos 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 COLABORACION

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo .....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	C A	A	D	C D
1. El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo 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 tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo ) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

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

GRACIAS POR SU COLABORACION



## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se educan sus hijos. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real de la gestión liderazgo y valores.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones y marque con una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del establecimiento**

**educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia:** .....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

**Tipo de establecimiento**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular ( )

### 2. CUESTIONARIO

1. Considera usted que la escuela donde estudian sus hijos tiene políticas y estrategias para desarrollar el liderazgo

Si ( )

No ( )

2. Conoce usted las políticas, la misión, visión y los valores de la institución

Si ( )

No ( )

3. Si la respuesta es positiva marque con una X los medios que utiliza para conocer las políticas, la misión, visión, y los valores de la escuela.

Carteles ( )

Folletos ( )

Instructivo ( )

Diálogos ( )

La clase ( )

4. En la institución usted es tratado como cliente de primera clase.

Poco ( )

Nada ( )

Bastante ( )

5. Como califica la gestión administrativa de la autoridad del plantel.

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

Muy Buena ( )

Excelente ( )

6. Considera que en la escuela se imparte una educación para formar líderes entre los estudiantes.

Si ( )

No ( )

7. Cree que existen las condiciones necesarias para desarrollar líderes en la escuela.

Si ( )

No ( )

8. Califique el liderazgo de los profesores del plantel.

Mala ( )

Regular ( )

Buena ( )

Muy Buena ( )

Excelente ( )

9. En las sesiones de padres de familia se inicia con frases motivadoras en valores

Si ( )

No ( )

10. Considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo

Si ( )

No ( )

## **Modelo de componentes del Proyecto Educativo Institucional para la escuela Pablo Hanníbal Vela**

**Nombre de la institución:** Escuela Fiscal Mixta Pablo Hanníbal Vela

**Director del Plantel:** Prof. Pastor Carrillo

**Ubicación.-**

**Provincia:** Pichincha

**Cantón:** Quito

**Parroquia:** Condado

**Barrio:** Colinas del Norte

**Dirección:** Colinas del Norte, Transversal C 3 # Oe5-43

**Teléfono:** 022496531

**Tipo de institución:** Fiscal – Común- Completa – Hispano – Mixta - Matutina

- **Antecedentes.**

El desarrollo integral de los niños y niñas es la base del perfeccionamiento humano, el cual es también el cimiento del avance del país, es allí donde se inicia y se consolida los elementos más importantes de la personalidad; la capacidad para aprender y las estrategias para pensar, la seguridad en sí mismo y la confianza en la propias capacidades, las formas de relacionarse con los otros y la capacidad de amar, el sentimiento de dignidad propia y el respeto a los demás, la iniciativa y la capacidad de emprendimiento, el considerarse capaz y el ser productivo, el ayudar a los otros ,los sentimientos y conductas solidarias.

Por ello la atención a la infancia es la mejor inversión para el país y que el desarrollo social y económico pasa indudablemente por el desarrollo de las capacidades intelectuales, sicomotoras, comunicativas, sociales y emocionales de todos los niños y niñas sin exclusiones.

- **Misión**

La escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela somos una institución que brinda una formación integral y de calidad a niños y niñas con una metodología para desarrollar sus capacidades cognitivas sicomotrices, afectivas y valores en un ambiente de sana

convivencia, satisfaciendo las expectativas de la comunidad y de la sociedad; evaluando permanentemente los procesos educativos de la institución.

- **Visión**

La institución educativa Pablo Hanníbal Vela, se proyecta al 2015 como una institución formadora de ciudadanos competentes comprometidos con su proyecto de vida y la construcción de una sociedad más educada y justa; que responda a las exigencias de la globalización y contribuya al desarrollo del país.

Se basará en la comunicación, integración desarrollo de valores, toma de conciencia, objetivos claros, desarrollo de competencias y de infraestructura.

Pretendemos alcanzar la eficiencia y eficacia y por ende una educación de calidad.

- **Valores**

La conducta de todos y cada uno de los elementos de la escuela fiscal mixta Pablo Hanníbal Vela se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación

Que nuestros alumnos desarrollen su personalidad y lo hagan en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades.

Buscamos en nuestros alumnos un compromiso con valores universales como son:

Practica de la justicia, tolerancia y solidaridad

Respeto a las personas

Igualdad de oportunidades

Orden y disciplina conscientes

Trabajo en equipo

Honestidad a toda prueba

Responsabilidad

Reconocimiento a la creatividad y perseverancia.

Liderazgo y emprendimiento.

Pensamiento crítico y búsqueda permanente de la calidad.

Y la aceptación de la pluralidad característica de nuestra sociedad.

Igualmente, se pretende que se sensibilicen hacia los problemas ecológicos, evitando el despilfarro y fomentando el respeto, cuidado y defensa del medio ambiente.

- **Políticas**

La institución adopta como política de calidad, la prestación de un servicio educativo integral, garantizando desde la eficacia de los procesos, el nivel de competencia del personal docente y administrativo y la participación de la familia en el proceso educativo, logrando la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad y de la sociedad.

La institución fomentará la participación de todos sus miembros en la consecución de sus objetivos y metas. Demandará ejercicio eficiente y ético de esa participación en el desarrollo de los programas y proyectos institucionales mediante relaciones interpersonales equilibradas y de relación social con práctica de valores tendientes a expresar conductas transparentes, honesta, equitativa, justa y solidaria.

Se priorizará el desarrollo del talento humano de la institución, direccionado a optimizar sus competencias, las relaciones humanas y la calidad del servicio al cliente.

Mantener y desarrollar una infraestructura física y tecnológica adecuada dando prioridad al equipamiento que requiera la enseñanza, investigación y la vinculación con la sociedad

- **Diagnostico situacional**

### **MATRIZ FODA**

#### **FORTALEZAS**

Personal docente con mística de trabajo y con aplicación de técnicas activas en proceso enseñanza aprendizaje

Afinidad en la relación alumnos maestros y padres.

Material didáctico adecuado

#### **DEBILIDADES**

Infraestructura escolar poco adecuada

Escasa capacitación docente en cuanto a la elaboración y evaluación de proyectos.

Algunos maestros con pocos conocimientos en las nuevas tecnologías.

Poca asistencia de padres de familia a los actos y reuniones programadas.

Alumnos con problemas familiares que repercute en su estado emocional y por ende en el rendimiento académico.

Poco interés del alumnado por aprender.

Inasistencia de los alumnos

Utilización inadecuada de los servicios higiénicos

Escasos hábitos de lectura en el alumnado.

## **OPORTUNIDADES**

Capacitación otorgada por la editorial EDINUN

Utilización de las nuevas tecnologías

Flexibilidad para desarrollar los planes didácticos.

Participación permanente del alumnado en eventos culturales, académicos y deportivos.

## **AMENAZAS**

Uso inadecuado de las tecnologías en los diferentes contextos de vida de los alumnos.

Desorganización de los hogares.

Poca colaboración de padres de familia en lo que se refiere al rendimiento académico y desarrollo comportamental.

Influencia negativa de los programas de televisión e internet.

Mala utilización de celulares.

Insuficiente resguardo policial en la hora de entrada y salida de los estudiantes.

### **○ Objetivos estratégicos**

Lograr un grado de convivencia óptima que facilite la actividad docente y además garantice el desarrollo eficaz del proceso educativo:

Que favorezca la participación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Que facilite toda información necesaria para poder intervenir en la vida del centro educativo.

Que establezca cauces de colaboración con las instituciones públicas y privadas de nuestro entorno.

Que permita gestionar eficazmente los recursos económicos.

Incrementar el nivel de satisfacción de estudiantes, familias y comunidad de influencia.

Crecimiento de los niveles de calidad del servicio educativo prestado

Desarrollar el nivel de competencia de docentes y personal administrativo

Ampliar el grado de eficacia de los procesos de enseñanza aprendizaje con la utilización de nuevas tecnologías, atendiendo la capacitación permanente de los miembros que integran la institución.

Adquirir hábitos intelectuales, técnicas de trabajo individual y en grupo, que potencien la adquisición de conocimientos científicos técnicos humanísticos y éticos

Que desarrollen sus capacidades reflexivas para poder afrontar de modo razonado y crítico tanto su presente como su futura incorporación al mundo familiar, político y profesional. Igualmente pretendemos que desarrollen sus capacidades valorativas para discriminar razonadamente entre las diferentes actitudes, valores y hábitos que se les ofrecen como modelos en su entorno social.