



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa experimental Henri
Becquerel de la ciudad de Quito, durante el año lectivo
2010 - 2011”**

Tesis de grado

Autora:

Del Pozo Espinosa, Ximena Alexandra

Directora:

Reinoso Jara, Álida Diamela, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Mg.

Álida Diamlea Jara Reinoso

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa experimental Henri Becquerel de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010 - 2011” realizado por el (la) profesional en formación: XIMENA ALEXANDRA DEL POZO ESPINOSA; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f)

Mg. Álida Diamela Jara Reinoso
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo XIMENA ALEXANDRA DEL POZO ESPINOSA declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f) -----

XIMENA ALEXANDRA DEL POZO ESPINOSA
171413416-8

AUTORÍA

Yo, XIMENA ALEXANDRA DEL POZO ESPINOSA como autor (a) del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f)

Ximena Alexandra Del Pozo Espinosa
171413416-8

DEDICATORIA

A Dios que con sus bendiciones guía cada etapa de mi vida y a la Virgen por su protección.

A mi hija, esposo, padres, hermanos y sobrinos que con su amor, dedicación y fortaleza me enseñaron que en la vida hay tropiezos de los cuales se aprende y siempre hay que seguir para adelante

A José Espinosa (+) y Olga Mora a quienes les debo tanto, sobre todo su amor y dedicación.

A todos mis familiares y amigos quienes a lo largo de la mi carrera estuvieron junto a mí, compartiendo buenos y malos momentos, brindándome palabras de aliento.

Ximena Del Pozo

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen por todas sus bendiciones, que me han permitido culminar mis estudios.

A la Universidad Particular de Loja que a través de la Escuela de Ciencias de la Educación y de todos aquellos catedráticos que compartieron sus conocimientos y experiencias, para cultivar no solo mi mente sino también mi corazón con un sin número de gratos recuerdos, les extiendo mi más sincero agradecimiento.

A la Mg. Árida Jara como directora respectivamente, pues supo aclarar mis dudas mediante el valioso aporte de sus conocimientos.

A los directivos de la Unidad Educativa Henri Becquerel por toda la ayuda que me brindaron para poder realizar esta Tesis.

A mi familia principalmente a mi hija Isabella y a mi esposo por brindarme siempre su apoyo.

Ximena Del Pozo

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 7 de Febrero del 2011

Señora Ingeniera
Soledad Roldán
Gerente Administrativa
Unidad Educativa "Henri Becquerel"
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Actualmente estoy cursando el 3er Ciclo de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, en la Universidad Técnica Particular de Loja por lo que muy comedidamente solicito me permita realizar la investigación sobre "Gestión, Liderazgo y Valores" en su distinguida institución.

Cabe señalar que toda la información proporcionada por parte de la institución educativa, será de uso exclusivo para esta investigación.

Agradeciendo su colaboración, suscribo.

Atentamente



Ing. Ximena Del Pozo
Docente de la Unidad Educativa "Henri Becquerel"
C.C.:1714131416-8

Aprobado
Soledad Roldán



9-02-2011.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS, MATRICES Y FOTOGRAFÍAS	XI
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 La gestión educativa.....	6
2.1.1 Concepto de Gestión.....	6
2.1.2 Concepto de Gestión Educativa.....	7
2.1.3 Importancia de la Gestión Educativa.....	8
2.1.4 Tipos de Gestión Educativa.....	9
2.2 Liderazgo Educativo.....	10
2.2.1 Concepto de Liderazgo.....	10
2.2.2 Concepto de Liderazgo Educativo.....	11
2.2.3 Características del Liderazgo Educativo.....	13
2.2.4 Tipos de Liderazgo Educativo.....	14
2.3 Diferencia entre directivo y líder.....	14
2.3.1 Concepto de Líder.....	15
2.3.2 Concepto de Directivo.....	15
2.3.3 Diferencia entre un Directivo y un Líder.....	16
2.4 Los Valores y la Educación.....	18
2.4.1 Concepto de valores.....	18
2.4.2 Concepto de educación.....	18
2.4.3 Los valores en la educación.....	18
2.5 Documentos de Gestión Educativa.....	20
2.5.1 Manual de Organización.....	20
2.5.2 Código de Ética.....	21
2.5.3 Plan Estratégico.....	21
2.5.4 Plan Operativo Anual	21
2.5.5 Proyecto Educativo Institucional.....	22
2.5.6 Reglamento Interno.....	22
2.6 Clima Escolar.....	23
2.7 Toma de decisiones para resolver conflictos.....	24
2.7.1 Concepto de decisión.....	24
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1 Contexto.....	25
3.1.1 Descripción de la Institución Educativa.....	25

3.2 Participantes	26
3.2.1 Población a Investigar.....	26
3.2.2 Muestra Seleccionada.....	30
3.3 Materiales e Instrumentos de Investigación	33
3.3.1 Objetivo.....	33
3.3.2 Instrumento.....	33
3.3.3 Observación del Instrumento.....	34
3.4 Método y Procedimiento	35
3.4.1 Procedimiento.....	35
3.4.2 Métodos.....	36
4. RESULTADOS	37
4.1 Diagnóstico	37
4.1.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	37
4.1.1.1 Manual de Organización.....	37
4.1.1.2 El código de Ética.....	38
4.1.1.3 El plan estratégico.....	39
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).....	41
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	41
4.1.1.6 Reglamento interno.....	43
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa....	44
4.1.2.1 Misión y Visión.....	44
4.1.2.2 Organigrama	45
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	46
4.1.2.4 Clima escolar y convivencia en valores.....	47
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	48
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	48
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera.....	48
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	49
4.1.3 Análisis FODA.....	49
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.....	49
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas	51
4.1.3.3 Matriz FODA.....	52
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas.....	56
4.2.1 De los Directivos.....	57
4.2.2 De los Docentes.....	67
4.2.3 De los Estudiantes.....	71
4.2.4 De los Padres de Familia.....	75
4.2.5 Entrevista a Directivos.....	77
4.3 Problemática.....	78
5. DISCUSIÓN	82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
6.1 Conclusiones.....	88
6.2 Recomendaciones.....	89
7. PROPUESTA DE MEJORA	90

7.1 Título de la Propuesta.....	90
7.2 Justificación.....	90
7.3 Objetivos de la Propuesta.....	92
7.4 Actividades.....	92
7.5 Localización y Cobertura.....	98
7.6 Población Objetivo.....	98
7.7 Sostenibilidad de la Propuesta.....	98
7.8 Presupuesto.....	99
7.9 Cronograma.....	101
8. BIBLIOGRAFÍA.....	103
9. ANEXOS.....	109

INDICE DE TABLA, MATRIZ Y FOTOGRAFÍAS

	Página
TABLA 1: DIFERENCIA ENTRE UN DIRECTIVO Y UN LÍDER	17
TABLA 2: POBLACIÓN DE DIRECTIVOS DEL COLEGIO BEQUEREL	26
TABLA 3: POBLACIÓN DE DOCENTES DEL COLEGIO BEQUEREL	27
TABLA 4: POBLACIÓN DE DOCENTES DEL BEQUEREL POR GÉNERO	28
TABLA 5: POBLACIÓN DE DOCENTES DEL BEQUEREL POR TÍTULO	28
TABLA 6: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DEL BEQUEREL POR GÉNERO	29
TABLA 7: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DEL BEQUEREL POR NIVEL DE EDUCACIÓN	29
TABLA 8: MUESTRA DE DIRECTIVOS DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD	30
TABLA 9: MUESTRA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD	31
TABLA 10: MUESTRA DE ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD	32
TABLA 11: MUESTRA DE PADRES DE FAMILIA DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD	32
Tabla 12: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	57
Tabla 13: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	58
Tabla 14: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	59
Tabla 15: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL ESTÁ LIDERADO	59
Tabla 16: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	59
Tabla 17: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL PROMUEVE	60
Tabla 18: HABILIDAD DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN COMO EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL PROMUEVE	61
Tabla 19: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DEL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL PROMUEVE	62
Tabla 20: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	63
Tabla 21: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	64
Tabla 22: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	65

Tabla 23: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	66
Tabla 24: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	67
Tabla 25: RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	68
Tabla 26: RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	72
Tabla 27: RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	75
Tabla 28: ACTIVIDADES QUE SE PLANIFICAN DESARROLLAR	93
Tabla 29: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE	100
Tabla 30: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE AULAS, LABORATORIO Y BIBLIOTECA	100
Tabla 31: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	100
Matriz 1: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HENRI BECQUEREL	50
Matriz 2: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HENRI BECQUEREL	51
Matriz 3: ANÁLISIS DEL NIVEL DE IMPACTO DE LA MATRIZ FODA	52
Matriz 4: RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	77
Matriz 5: PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL	78
Fotografía 1: INGRESO AL COLEGIO BECQUEREL	26
Fotografía 2: INGRESO AL COLEGIO BECQUEREL	120
Fotografía 3: RECEPCIÓN DEL COLEGIO BECQUEREL	120
Fotografía 4: OFICINAS DE ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO BECQUEREL	121
Fotografía 5: SECCIÓN PREESCOLAR DEL COLEGIO BECQUEREL	121
Fotografía 6: SECCIÓN PRIMARIA DEL COLEGIO BECQUEREL	122
Fotografía 7: SECCIÓN SECUNDARIA DEL COLEGIO BECQUEREL	122
Fotografía 8: CANCHAS DE BASQUET DEL COLEGIO BECQUEREL	122

RESUMEN

El presente estudio permitió analizar el proceso sobre gestión en liderazgo y valores que se manejó en la Unidad Educativa Experimental Henry Becquerel durante el año lectivo 2010 – 2011. Esta investigación fue muy importante ya que permitió a través de los datos obtenidos de los instrumentos de investigación como son la encuesta y la entrevista, conocer el pensamiento de los miembros de la institución sobre la gestión en liderazgo y valores.

En los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de 5 directores, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 estudiante, se pudo determinar que el 7% de los estudiantes se sienten insatisfechos ya que consideran que nunca en sus clases se imparten métodos de enseñanza caracterizados por ser innovadores, y participativo, indicativo de que no se está aplicando adecuadamente el proceso de gestión.

La propuesta de mejora planteada permitirá en corto tiempo tomar medidas para corregir los problemas en el uso de metodologías tradicionales por parte de los docentes, para remplazarlos por métodos más participados e innovadores, que permitan que todo el alumnado se sienta satisfecho en el aprendizaje.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión, liderazgo y valores son la base trascendental para que exista calidad en la educación, razón por la cual sobre todo en los últimos tres años estos temas han tomado importancia tanto en el ámbito educativo como empresarial. Los cambios en las reformas educativas han permitido que la gestión escolar se renueve, llevando consigo una mayor responsabilidad por parte de los directivos en aspectos administrativos - financieros de los recursos con los cuales cuentan las instituciones, así como de la gestión en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones.

La tarea de manejar un adecuado proceso de comunicación tanto con las autoridades educativas (ambiente externo), así como con los docentes, los estudiantes y los padres de familia (ambiente interno), requiere de la aplicación de un buen proceso de gestión y liderazgo, para lo cual los directivos deben tener preparación en conocimientos sobre gestión y liderazgo. En el país se desarrollan una variedad de programas que permiten formar y orientar en el uso de estrategias a los directivos de las instituciones educativas, para manejar una gestión escolar de calidad.

“Ser directivo hoy día de una escuela y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”. (Pozner, 2007; 1)

Como indica Pozner la gestión que deben realizar los directivos en una institución educativa como el caso del Colegio Becquerel es la mezcla del conocimiento con la práctica, basada siempre en ética y valores.

El presente estudio permitió analizar el proceso de gestión, liderazgo y valores que se maneja en la Unidad Educativa Experimental Henry Becquerel durante el año lectivo 2010 - 2011, se pudieron determinar una serie de parámetros, entre los que se encontraron ciertos índices de insatisfacción en algunos miembros de la institución, determinando que no se está aplicando

adecuadamente los procesos de gestión y liderazgo y lamentablemente la calidad de la educación que se ofrece no es completa ni totalmente satisfactoria para los estudiantes.

Por otro lado analizando los antecedentes históricos de la institución se pudo determinar que la gestión y el liderazgo en los años de vida que tiene la Unidad Educativa Henri Becquerel son parte de sus bases, ya que el arduo trabajo que desempeñó la Sra. Amada de Roldán para convertir una guardería en una Unidad Educativa Experimental solo se logra manejando un buen proceso de gestión y liderazgo, siempre apegada a los valores, con gran responsabilidad, empeño y voluntad, convirtiéndola en un ejemplo de Líder.

En la institución al finalizar cada año escolar se realiza una investigación sobre gestión, liderazgo y valores por parte de Dirección Académica, para determinar como se están manejando estos procesos tan importantes en el colegio y principalmente como lo manejan los docentes en las aulas.

Este estudio fue muy importante para la Institución Educativa “Henri Becquerel”, ya que permitió a través de los datos obtenidos de los instrumentos de evaluación conocer el pensamiento de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre la gestión en liderazgo y valores.

Se analizó una de las problemáticas principales que impiden la ejecución adecuada de la gestión dentro del Colegio Becquerel, que es el no usar en las aulas métodos innovadores y participativos a través del uso de estrategias de gestión en liderazgo y valores para generar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje del conocimiento con el desarrollo de competencias en los estudiantes del Colegio Becquerel, causado por la resistencia de algunos docentes no capacitados adecuadamente en procesos de gestión y liderazgo educativo, ya que siguen los procesos tradicionales con los cuales ellos fueron enseñados como memorizar y no aplican el desarrollo del pensamiento lógico, otra causa es la falta de recursos académicos que impide la aplicación de técnicas en gestión y liderazgo dentro del aula o del laboratorio.

Es de suma importancia para el Colegio Becquerel la solución de esta problemática, mediante la aplicación de una propuesta de gestión y liderazgo innovadora.

Esta investigación se pudo realizar en primera instancia gracias a las autoridades y docentes del Postgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja quienes fueron mis guías durante estos dos años de estudio para que yo pueda adquirir los conocimientos necesarios, así como me indicaron el tema planteado para poder realizar la investigación.

En segunda instancia gracias al consentimiento de las autoridades del Colegio Becquerel, de las cuales se tuvo total apertura y colaboración. Se me permitió tener acceso a documentos confidenciales de la institución para realizar la investigación, así como la aplicación de instrumentos de investigación a varios miembros de la institución de los cuales posteriormente se realizó su debido análisis. Se contó con total colaboración de todos los miembros de la institución para aplicarles el instrumento de investigación.

El objetivo general de este proyecto fue determinar si se está aplicando y en caso de ser así en forma adecuada el proceso de gestión, liderazgo y valores en la institución educativa. De acuerdo a los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación se pudo determinar que en un 80% si están aplicando estos procesos, pero el 20% es una problemática que se debe corregir para ofrecer una adecuada calidad de educación.

Mientras que los objetivos específicos que se planteó alcanzar con la investigación están:

- Aplicar instrumentos de evaluación que permitan obtener datos reales sobre la gestión en liderazgo que se maneja en la institución educativa.

Este objetivo se cumplió ya que se aplicaron dos instrumentos de investigación, la encuesta y la entrevista, de los cuales se pudieron obtener datos reales sobre la gestión en liderazgo que se maneja en la institución educativa.

- Emplear métodos de evaluación adecuados que permitan tabular en forma apropiada los datos, para obtener una información clara del proceso de investigación.

Este objetivo se cumplió ya que se empleó un método de tabulación sencillo pero preciso que permitió obtener información clara sobre los problemas en la aplicación de gestión en liderazgo y valores que se presentan en la institución educativa.

- Determinar propuestas de mejora que permitan en corto tiempo tomar medidas para corregir aquellos problemas sobre gestión y liderazgo que se presentan.

Este objetivo se cumplió ya que se realizó una propuesta de mejora sobre dos problemáticas que se pudieron determinar al analizar los datos obtenidos.

El objetivo general que se propone en el proceso de mejora es crear un programa de preparación en nuevas metodologías en el aula para los docentes utilizando estrategias en gestión, liderazgo y valores que permitan desarrollar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje tanto para docentes como para estudiantes del Colegio Becquerel, así como equipar adecuadamente las aulas, el laboratorio y la biblioteca, para generar un educación de calidad.

El cumplimiento de este objetivo se logrará si es que las autoridades de la institución aceptan la propuesta de mejora que se plantea en este trabajo investigativo.

Con el análisis de los instrumentos de gestión educativa del Colegio y el análisis y tabulación de las encuestas y entrevistas se pudo concluir que:

- La aplicación de métodos tradicionales en el aula causan insatisfacción en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, es una de las problemáticas en las cuales no se cumple el proceso de gestión en liderazgo y valores en la institución educativa.

- La falta de equipamiento en la infraestructura de la institución educativa es otra de las problemáticas en las cuales no se está aplicando la gestión escolar.
- Los directivos de la institución tienen amplios conocimientos sobre gestión y liderazgo, pero a veces no los ponen en práctica.
- La infraestructura que posee el colegio es un factor de debilidad, ya que al no ser propia es evidente que no existe un adecuado proceso de gestión.
- Al mejorar la calidad de la gestión en liderazgo y valores de la institución educativa, saldrán bachilleres con más conocimientos, que desarrollarán destrezas y habilidades las cuales las aplicarán en cualquier momento de sus vidas y con una mejor capacidad de razonamiento.

Invito a todos los miembros que forman parte del de la Universidad Técnica Particular de Loja, así como del Colegio Becquerel a leer esta tesis ya que es un trabajo con información real que servirá de apoyo para otras investigaciones y para la mejora de procesos de gestión y liderazgo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa:

2.1.1. Concepto de Gestión

Previo al análisis del concepto de *gestión educativa* y la importancia que esta conlleva dentro de una institución de índole educativa, se debe tener claro el concepto de *gestión*, para lo cual a continuación se hace referencia a varios autores que nos explican un concepto general sobre gestión:

Gestión es “*conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.*” (Florencia, 2009; 1).

“*La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.*” (Ruiz, 2007; 1).

La gestión es, “*proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.*” (Rebolledo, 2010; 1)

La gestión “*es un proceso ya que comprende una serie de actividades laborales para alcanzar un objetivo.*” (Saavedra, G., 2011; 1).

Como indican los autores, en términos generales la gestión es la administración de un conjunto de acciones y medidas que se realizan para alcanzar un objetivo institucional. Es un compromiso que asumen todos los miembros con una institución, aplicando técnicas y mecanismos pegados siempre en valores y principios, en pro del crecimiento de una institución.

La gestión es importante ya que permite orientar las acciones, administrar adecuadamente el tiempo y emplear bien los recursos para alcanzar los objetivos trazados.

“*Una persona que gestiona debe ser responsable, tener buena voluntad, utilizar adecuadamente los recursos, ya que se encargará de dirigir y organizar para alcanzar los objetivos planteados.*” (Florencia, 2009; 1).

El gestor es la clave para que se desarrolle adecuadamente el proceso de gestión, por lo cual como indica Florencia, debe ser decidido al momento de tomar decisiones, ser responsable, innovador, debe apoyar las nuevas ideas.

Revisando la bibliografía se puede señalar que existen algunos tipos de gestión, entre los que se pueden mencionar:

- Gestión Educativa
- Gestión Social
- Gestión de Proyectos
- Gestión del Conocimiento.
- Gestión Ambiental
- Gestión de Recurso Humano
- Gestión Tecnológica
- Gestión Estratégica
- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión Gerencial

La gestión de interés para esta investigación es la Gestión Educativa, la cual va a ser analizada a continuación.

2.1.2 Concepto de Gestión Educativa:

A continuación se hace referencia a varios autores que nos explican un concepto general sobre gestión educativa:

Gestión educativa es el *“Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta, y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones”*. (Cely, 2010; 3).

“La Gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.” (García, 2000; 1).

“La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b)

prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.” (Pozner; Ravela; Fernandez, 2000; 17)

Gestión educativa es *“habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”* (Altamirano; Estrada; Quezada, 2008; 2).

Cons defina a la gestión educativa como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que las instituciones educativas llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

Haciendo un análisis de los conceptos dados por los autores sobre el tema, se puede resumir que la Gestión Educativa es el conjunto de actividades que guían adecuadamente a todos los actores involucrados, cuya finalidad es el buen manejo del proceso de enseñanza – aprendizaje para así lograr los objetivos trazados, a través del desarrollo del buen manejo de las instituciones educativas.

La gestión educativa se debe encaminar a buscar decisiones coherentes y unificadas, que permitan realizar acciones en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.1.3 Importancia de la Gestión Educativa:

Cons señala que la gestión educativa permite tener una visión de la situación que se desea controlar.

“La importancia de una buena gestión permite el éxito de las instituciones educativas, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales.”

“En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos” (Cely, 2010; 3).

“Una buena gestión y administración de las instituciones educativas es importante, ya que permitirá que éstas cuenten con:

- *Una dirección sólida en cabeza del rector.*
- *Una administración consolidada.*
- *Una estrategia pedagógica clara.” (Godoy, 2011; 1)*

“En la administración de una institución educativa son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.”

Haciendo un análisis a los párrafos citados sobre la importancia de la gestión educativa, se puede resumir que la gestión educativa es importante ya que permite tener una visión clara de las situaciones y dimensiones que se deben planificar y controlar dentro de la institución educativa, con la finalidad de alcanzar los objetivos. Permite mantener un ambiente claro y sólido dentro de la institución educativa.

La gestión educativa es un indicador para los directores de las instituciones mediante el cual pueden conocer como esta marchando las mismas en sus cuatro áreas (financiera, administrativa, humano y académico).

2.1.4 Tipos de Gestión Educativa

La gestión educativa esta compuesta por cuatro tipos de gestión dentro de una institución educativa, como indica Cely en su documento: Gestión Directiva, Gestión Pedagógica y Académica, Gestión de la Comunidad y Gestión Administrativa Financiera.

“La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

La Gestión Pedagógica y Académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo es el área de: los procesos de diseño curricular, de las prácticas pedagógicas institucionales, de la gestión de clases y del seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional

La Gestión Administrativa y Financiera es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

La Gestión de la Comunidad se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.” (Cely,2010; 6 -17)

A continuación se presenta un análisis de cada tipo de gestión educativa, basado en el documento de Cely:

- **Gestión Directiva:** Se encarga de realizar actividades encaminadas a la organización adecuada del establecimiento educativo, basadas en los principios políticos vigentes.
- **Gestión Pedagógica y Académica:** Se encarga de realizar actividades que permitan tener un control de los procesos de enseñanza aprendizaje, con la finalidad de que los estudiantes desarrollen destrezas y habilidades las cuales las puedan aplicar a la vida diaria.
- **Gestión de la Comunidad:** Se encarga de realizar actividades que permitan manejar un ambiente adecuado de la institución educativa con la comunidad en general y el medio ambiente.
- **Gestión Administrativa Financiera:** Se encargan de realizar actividades que permitan utilizar adecuadamente los recursos con los cuales cuanta la institución en pro del estudiante.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto de Liderazgo

Previo al análisis del concepto de *liderazgo educativo* y la importancia que esto conlleva dentro de una institución de índole educativo se debe tener

claro el concepto de *liderazgo*, para lo cual a continuación se hace referencia a varios autores que nos explican un concepto general sobre liderazgo

Liderazgo “*es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.*” (Ríos, 2005; 1)

“*El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.*”(Crece Negocios, 2011; 1)

“*La palabra liderazgo define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.*” (Definición.de, 2011; 1).

“*Se designa con el término de Liderazgo al proceso de influir en las creencias, valores y acciones de los otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen. El Liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo.*” (Florencia, 2009; 1).

Haciendo un análisis a los conceptos expuestos por los autores se puede definir a liderazgo como la habilidad que posee una persona para influir sobre otras o sobre un grupo de personas, con la finalidad de alcanzar objetivos. Se debe tener presente que este poder de liderazgo puede ser positivo o negativo.

2.2.2 Concepto de Liderazgo Educativo

A continuación se hace referencia a varios autores que nos explican un concepto general sobre liderazgo educativo:

Martí indica en su discurso “*El liderazgo educativo aplica nuevos métodos en el 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.”

“Los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta. Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio.”
(Fuentes, 2009; 2)

“El Liderazgo educacional es el proceso de ejercer una influencia en la estructura y organización de la institución educativa, con la finalidad de convertir a los estudiantes en líderes.” (Anónimo, 2008; 1)

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro.” (Padras, 2011: 1)

Analizando los conceptos que se han citado, se concluye que el liderazgo educativo es una forma de liderazgo cambiante, en el cual el director es el líder principal quien a través de su ejemplo motiva y guía a líderes llamados docentes para alcanzar los objetivos trazados, que son desarrollar destrezas, habilidades y competencias en los estudiantes, para que en un futuro sean ellos los nuevos líderes.

“Un director o directora de escuela respetado por su entorno puede hacer una diferencia sustancial en la gestión de un establecimiento.” (Rojas, 2011; 1).

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos los miembros que forman parte de la institución educativa, ya que como nos indica

Rojas en su artículo un educador respetado hace la diferencia al momento de gestionar y liderar dentro de su aula o de la institución.

2.2.3 Características del Liderazgo Educativo.

Para la UNESCO, 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.”* (Rojas, 2011: 1).

El Liderazgo se caracteriza por *“permitir que el líder guíe a los miembros de su equipo, dándoles pautas y dejando que expresen libremente sus habilidades, motivándolos constantemente en su quehacer, para que no decaigan ante cualquier obstáculo; corrigiendo en forma justa los errores y manteniendo orden, respeto, armonía y una comunicación efectiva dentro del grupo.”* (Bohorquez, 2009: 2).

El liderazgo educativo como nos indica Pérez D. es aquel que debe satisfacer las necesidades de los miembros de la institución educativa, permite la colaboración de los miembros en la toma de decisiones, realiza actividades en pro del alcance de la calidad del servicio.

Tomando como referencia la información expuesta por los autores se puede determinar que el Liderazgo Educativo se caracteriza por:

- Ser flexible al cambio didáctico.
- Logra los objetivos, adaptándose a cualquier situación.
- Impulsa la creatividad de los miembros de la institución educativa.
- Permite la participación de todos los miembros que conforman la institución educativa, tanto para la solución de problemas como para la toma de decisiones.
- Trata de alcanzar la calidad.

Un líder educativo es un docente que guía al estudiante hacia el desarrollo de destrezas, habilidades y competencia para que estas puedan ser aplicadas en su vida diaria.

2.2.4 Tipos de Liderazgo Educativo

El Liderazgo Educativo esta compuesto por tres tipos de liderazgo dentro de una institución educativa, como indica Ríos en su documento: Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico

“Liderazgo transaccional (los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad).

Liderazgo transformacional (el líder tiene la capacidad de crea un cambio valioso y positivo en los seguidores).

Liderazgo Laissez Faire (se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada).”

A continuación se presenta un análisis personal de los tipos de liderazgo educativo que se consideran están presentes en las instituciones educativas. Este análisis se basa en el documento de Ríos:

- Liderazgo transaccional: Es aquel en el que los directivos y docentes a mando imponen su voluntad al grupo de trabajo.
- Liderazgo transformacional: Es aquel en el que el directivo educativo toma decisiones después de escuchar las opiniones de su grupo de trabajo.
- Liderazgo Laissez Faire: Es aquel en el que el directivo y docentes otorgan total libertad de decisión al grupo de trabajo.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

Antes de diferenciar entre un directivo y un líder se debe tener claro el significado de cada una. A continuación se hace un análisis del concepto de cada una.

2.3.1 Concepto de líder

Un líder *“define nuevos objetivos, revisa y recicla los antiguos o emprende nuevas líneas de actuación.”* (Navas, 2011; 1)

“Líder, del inglés leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.” (Definición, 2011; 1)

“Se conoce con el término de Líder, a aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, en tanto, una condición es que el resto de los integrantes del grupo o agrupación a la cual pertenece reconozcan sus capacidades distintivas respecto del resto.” (Florencia, 2009; 1)

Analizando y unificando los conceptos de líder se lo puede definir como, la persona que guía o maneja un grupo, influyendo sobre sus acciones y decisiones, ya que los motiva para alcanzar los objetivos trazados.

2.3.2 Concepto de Directivo

“Persona que tiene a cargo la dirección de una institución”. (Sensagent, 2011; 1).

“El directivo es aquel que ordena, guía y dispone un emprendimiento, tiene autoridad o poder para dirigir. Miembro de una junta o equipo de dirección.” (El País, 2012; 1)

Directivo *“es quien realiza tareas por medio de otras personas con el propósito final de alcanzar un objetivo.”* (Valzam, 2004; 1)

Directivo es el *“trabajador de base que escalafonariamente es dictaminado y nombrado por la secretaría de educación, como la autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la institución educativa a su cargo.”* (Navas, 2011; 1).

Tomando en consideración los concepto de directivo citados, se lo puede definir como, la persona encargada de la dirección de una institución educativa, responsable de ofrecer un servicio de calidad, a través de la adecuada guía a su equipo.

2.3.3 Diferencias entre un Directivo y un Líder

Ahora que se tiene claro la definición de Director y la de Líder se pueden establecer diferencias entre ellos, para lo cual citaremos una parte del documento de Valzam donde nos explica las características que posee un directivo y las características que posee un líder:

“Se es un directivo:

- 1. Cuando se dirige e trabajo en vez de realizarlo.*
- 2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados.*
- 3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.*
- 4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior.*
- 5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.*

Se es líder:

- 1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”.*
- 2. Cuando se crea algo de valor que antes nos existía.*
- 3. Cuando se hace gala de energía positiva.*
- 4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad.*
- 5. Cuando se acepta el cambio.” (Valzam, 2004; 1)*

Analizando estas características a continuación se presenta una tabla en la cual se expone la diferencia que existe entre directivo y líder

Tabla 1.**DIFERENCIA ENTRE UN DIRECTIVO Y UN LÍDER**

DIRECTIVO	LIDER
Asigna tareas a su personal	Trabaja coordinadamente y participativamente con su personal
Se relaciona poco con su personal	Interactúa con su equipo de trabajo, logrando su respaldo.
Desconfía de sus empleados.	Confía en sus empleados.
Inspira miedo en el personal.	Inspira confianza en su equipo de trabajo.
Entrega solo información que el grupo debe saber, el resto de información es confidencial.	Entrega toda la información que el grupo necesita, responde preguntas abiertamente.
Pensando en su conveniencia modifica acuerdos a los que ha llegado con sus empleados.	Mantiene los compromisos a los cuales ha llegado con los miembros de su grupo
Permite solo hasta cierto nivel la participación del equipo con ideas.	Acepta las ideas de su equipo en todo momento.
Tiene el poder asignado por sus jefes	Tiene el poder asignado por su equipo.

Fuente: Documento de ValzaM
 Elaboración: Ximena Del Pozo E.

Como se puede ver el líder trabaja en equipo, a pesar de saber que él está al mando es respetado y su equipo siente confianza, mientras que el directivo es asignado por un jefe y su equipo siente miedo. El líder es abierto al cambio y a la creatividad de su equipo otorgándole la información que necesitan, mientras que el directivo solo hasta cierto nivel permite que tomen parte en las decisiones su equipo. Ser un buen líder es la meta que todos

deberíamos tratar de alcanzar en nuestros trabajos y en la vida, dejando de lado el tradicional directivo.

2.4 Los Valores y la Educación

Antes de indicar la relación que existe entre los valores y la educación se debe tener claro el concepto de cada una.

2.4.1 Concepto de valores

“Los valores son características que tienen los seres humanos, como la humildad, la piedad y el respeto, entre otros.” (Piggyven, 2011; 1).

Todos los seres humanos tenemos valores, lamentablemente muchas veces los dejamos olvidados, actuando de manera incorrecta y en contra de ellos.

2.4.2 Concepto de educación

“La educación es el proceso de socialización, en el cual una persona asimila y aprende conocimientos.” (Definición.de, 2011; 1).

La educación permite a todos los seres humanos aprender conocimientos y a través de ellos desarrollar habilidades y destrezas que las aplican en la vida diaria. Sin educación el mundo no puede crecer ni desarrollar.

2.4.3 Los valores en la educación

Schmelkes en su artículo nos indica los valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela, los cuales deben ser:

“La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.

La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las microsociedades que son las instituciones educativas.

La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeña.

El respeto por y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.

La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.

La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.” (Schmelkes, 2002; 13).

Analizando la parte del texto de Schmelkes que habla sobre los valores en la educación y del texto de Arana y Batista sobre “*La educación en valores*” que se encuentra en anexos, considero que algunos de los valores que se pueden formar y se deben trabajar en el sistema educativo son:

- Valores intelectuales
 - Tolerancia: Enseñar a los estudiantes que deben aceptar con respeto ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias.
 - Responsabilidad: Enseñar a los estudiantes que ellos son dueños de sus actos y deben asumir siempre las consecuencias de los mismos.
- Valores afectivos
 - Identidad cultural: Enseñar a los estudiantes que se sientan orgullosos del país en el que nacieron y siempre muestren respeto hacia los símbolos patrios (bandera, escudo e himno nacional).
 - Amabilidad: Enseñar a los estudiantes a ser cariñosos, gentiles, cortés, serviciales, afable, brindar atención y respeto sobre todo a los menos aptos, desvalidos, y necesitados.

- Valores sociales
 - Humildad: Enseñar a los estudiantes a ser siempre sencillos y nunca menospreciar a nadie, sin importar su condición física o social.
 - Honestidad: Enseñar a los estudiantes actuar con rectitud, ser justos y honrados, en cualquier situación.
 - Solidaridad: Enseñar a los estudiantes a ser colaboradores entre ellos.
 - Justicia: Enseñar a los estudiantes a siempre ser justos en todas las decisiones que tomen. Recordándoles que ser justos no significa ser cruel o débil.

2.5 Documentos de Gestión Educativa

Las instituciones educativas trabajan con documentos que permiten planificar la gestión educativa, a continuación se presenta una breve descripción de cada documento:

2.5.1 Manual de Organización

“El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.” (Secretaría de la Contraloría General, 2004; 5).

Como podemos leer en el concepto citado, el Manual de Organización muestra detalladamente la estructura de la institución, indica el organigrama de la empresa, así como los cargos, grado de autoridad y funciones de cada uno. Muestra información sobre la institución, antecedentes históricos, la visión y misión, sus objetivos, la base legal, localización y dirección de la empresa, jornada de trabajo, servicios que ofrece.

El Manual de Organización es un instrumento de mucha utilidad para evaluar dentro de una institución educativa la gestión y liderazgo que estas manejan.

2.5.2 Código de Ética

“El código de ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.” (Definicion.de, 2011; 1)

Analizando el concepto, se puede definir que el código de ética es un documento en el cual las instituciones ponen normas o reglas que deben ser cumplidas por todo el personal y clientes.

El Código de Ética es un instrumento de mucha utilidad para evaluar dentro de una institución educativa la gestión y liderazgo que esta maneja.

2.5.3 Plan Estratégico

“El Plan Estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.” (Sinnexus, 2011; 1)

Analizando el concepto, se puede definir al Plan Estratégico como un conjunto de actividades estratégicas que marcarán las directrices que una institución va aplicar durante un período de tiempo para alcanzar sus objetivos.

El Plan Estratégico es un instrumento de mucha utilidad para evaluar dentro de una institución educativa la gestión y liderazgo que esta maneja.

2.5.4 Plan Operativo Anual

“El Plan Operativo Anual es el documento de trabajo en el cual se concretiza y define de manera específica los programas, proyectos, acciones y actividades prioritarias, que ejecutarán las instituciones, en el período de un

año, en relación directa con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.” (DIRPLAN, 2010; 3).

El Plan Operativo Anual como nos indica la fuente consultada es un documento que toda institución posee en el cual se planifican las acciones y actividades que se llevarán a cabo durante un año con la finalidad de alcanzar los objetivos, algo muy importante que no se debe olvidar es que siempre trabaja en coordinación con el Plan Estratégico.

El Plan Operativo Anual es un instrumento de mucha utilidad para evaluar dentro de una institución educativa la gestión y liderazgo que esta maneja.

2.5.5 Proyecto Educativo Institucional

“El proyecto educativo institucional es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.” (Illescas; Pesantes, 2004; 5).

Como indica la fuente citada el Proyecto Educativo Institucional es un documento que sirve como herramienta para la toma de decisiones dentro de la institución educativa pegados siempre en alcanzar la misión que tiene la institución.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de mucha utilidad para evaluar dentro de una institución educativa la gestión y liderazgo que esta maneja.

2.5.6 Reglamento interno

“Reglamento Interno de Trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten con el objeto de precisar y regular las normas a que

obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.” (Lorenzana, 2003; 29).

Analizando el concepto de Lorenzana es muy importante que toda empresa cuente con un reglamento interno y que el personal tenga conocimiento de lo que en él dice, ya que a través de este instrumento todos los miembros de la empresa están sujetos al cumplimiento de normas establecidas y así se evitarán malos entendidos y confusiones entre el empleador y el empleado.

El Reglamento Interno es un instrumento de mucha utilidad para evaluar dentro de una institución educativa la gestión y liderazgo que esta maneja.

2.6 Clima Escolar

Cuando se escucha el término clima escolar nuestro cerebro hace referencia al ambiente que se vive dentro de una institución educativa, pero para no errar en el concepto de este término tan importante citaré un autor para definirlo y luego realizaré un análisis de los mismos.

“El clima social escolar es el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a dicha escuela, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos” (El Sol: 2010; 1).

No estaba errado el concepto inicial que se le dio al clima escolar ya que analizando el concepto del autor se puede definir al clima escolar como, el ambiente escolar formado por un conjunto de elementos que determinan el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Debe existir una armonía entre el ambiente que el estudiante percibe dentro de la institución educativa en todas las áreas y el ambiente que percibe en el aula de clases, el estudiante debe sentir bienestar, confianza al ir a la institución educativa, nunca miedo.

2.7 Toma de decisiones para resolver conflictos

Antes de definir que es la toma de decisiones se debe tener claro el concepto de decisión, para lo cual citaremos a varios autores:

2.7.1 Concepto de decisión

“Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida.” (López, 2011; 1).

“Del latín decisio, la decisión es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.” (Definición.de, 2011; 1).

Analizando los conceptos, se tiene en resumen que decisión es una resolución que una persona toma sobre cualquier evento, generalmente las decisiones se deben tomar cuando se presentan problemas.

García en su artículo indica que el *“proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos.”*

Teniendo claro los conceptos se puede definir que la toma de decisiones son resoluciones necesarias que se deben hacer para resolver problemas. A veces tomar decisiones suele ser muy difícil ya que puede afectar a otras personas.

3. METODOLOGÍA

3.1 Contexto

3.1.1 Descripción de la Institución Educativa

La Unidad Educativa Experimental Henri Becquerel, inició sus labores académicas en el mes de octubre de 1983, con un trabajo ininterrumpido y con la autorización del Ministerio de Educación mediante el Acuerdo No. 050-07/07/1987. Una vez alcanzada la categoría de experimental, en el año 1999 con el Proyecto de Bachillerato General y Nuevo Sistema de Evaluación, continúa trabajado arduamente para que los objetivos de la Experimentación Educativa se cumplan a cabalidad, aportando dinámicamente al mejoramiento de la calidad de la educación ecuatoriana.

Es una institución educativa particular, el nivel socio cultural de los estudiantes es medio alto, pues sus padres, en gran mayoría, poseen título de tercer nivel. La jornada de estudios es vespertina iniciando a las 8:00 y finalizando todos los días a las 14:12, excepto los días miércoles en los cuales la jornada finaliza a las 16:00. Se encuentra ubicado en la zona Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito, en las calles Tulipanes E 12-50 y Av. De Los Rosales. Cuenta con 5 secciones alrededor del colegio distribuidas en planta baja: área administrativa formada por 12 oficinas, área de preescolar formada por 3 aulas, un patio y la oficina de coordinación, área de primaria formada por 16 aulas y la oficina de coordinación, área de secundaria formada por 14 aulas y la oficina de coordinación, área de recreación y deportes formada por 3 canchas y el bar, área de laboratorios formado por 5 aulas.

El Colegio Becquerel ha trabajado ya con un Proyecto Experimental de Evaluación y a través de él, se pudo evidenciar las mejoras en cuanto al proceso mismo de evaluación, se logró que el profesor evalúe todo lo que el estudiante realice, que las calificaciones sean dadas de acuerdo al nivel de dificultad de cada actividad, resultando así calificaciones en letras por porcentaje de logros; se eliminó los exámenes supletorios promoviendo la idea de que “el año se gana diariamente”; pero más importante aún es que el

estudiante ha asumido la responsabilidad de su desempeño gracias a los reportes mensuales que muestran transparencia en el proceso. Todo esto ha llevado a los Directivos de la Institución a ir más allá y seguir perfeccionando el proceso evaluativo, pues se cuenta con la garantía de los resultados obtenidos y con las ganas de aportar significativamente a la comunidad educativa.

FOTOGRAFÍA 1

INGRESO AL COLEGIO BECQUEREL



Tomada por: Ximena Del Pozo E.

3.2 Participantes

3.2.1 Población a Investigar

La población total de la cual fue seleccionada la muestra consta de:

Tabla 2

POBLACIÓN DE DIRECTIVOS DEL COLEGIO BECQUEREL POR GÉNERO, AÑO LECTIVO 2010 -2011

Directivos	Mujer
Rector	1

Directivos	Mujer
Director Académico	2
Gerente Administrativa	1
Coordinador Estudiantil	1
Coordinador Financiero	1
TOTAL DE DIRECTIVOS	6

Fuente: Documento PEI del Colegio Becquerel.
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 2 explica el número de directivos por género que posee el Colegio Becquerel. Se ha suprimido el casillero de hombre ya que todos los directivos de la institución son mujeres. El colegio es de propiedad familiar perteneciéndoles a 5 de los directivos (madre y 4 hijas).

Tabla 3

**POBLACIÓN DE DOCENTES DEL COLEGIO BECQUEREL POR EDAD,
AÑO LECTIVO 2010 -2011**

Edad	Docentes
60	1
58	2
51	1
48	2
46	1
45	4
41	1
40	4
39	2
37	6
34	5
33	3
29	3
28	1
26	3
25	2
TOTAL DE DOCENTES	41

Fuente: Documento PEI del Colegio Becquerel.
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 3 detalla el número de docentes que existen en la institución de acuerdo a la edad que tienen. Los docentes de la institución tienen edades entre los 25 a 60 años. El mayor porcentaje de docentes tiene 37 años.

Tabla 4

POBLACIÓN DE DOCENTES DEL COLEGIO BECQUEREL POR GÉNERO, AÑO LECTIVO 2010 -2011

Docentes	Hombres	Mujeres
Preescolar	1	3
Primaria	2	17
Secundaria	9	9
TOTAL DE DOCENTES	27	14

Fuente: Documento PEI del Colegio Becquerel.
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 4 detalla el número de docentes de acuerdo a su género. Analizando esta tabla se puede visualizar como en preescolar y primaria el mayor porcentaje de docentes son mujeres, mientras que en la sección secundaria existe un equilibrio ya que la mitad son mujeres y la otra mitad son hombres.

Tabla 5

POBLACIÓN DE DOCENTES DEL COLEGIO BECQUEREL POR TÍTULO ACADÉMICO, AÑO LECTIVO 2010 -2011

Docentes	Con Título de 3er Nivel	Sin título de 3er Nivel
Preescolar	3	1
Primaria	15	4
Secundaria	13	5
TOTAL DE DOCENTES	31	10

Fuente: Documento PEI del Colegio Becquerel.
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 5 detalla el número de docentes de acuerdo a nivel de preparación, es decir si tienen o no título de tercer nivel. Analizando esta tabla se puede visualizar que el 76% de los docentes en la institución poseen título de 3er nivel, mientras que el 24% de los docentes no lo tienen y están en proceso de obtenerlo.

Tabla 6

POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DEL COLEGIO BECQUEREL POR GÉNERO, AÑO LECTIVO 2010 – 2011

Estudiantes	Hombres	Mujeres
Preescolar	36	19
Primaria	109	83
Secundaria	97	118
TOTAL DE ESTUDIANTES	242	220

Fuente: Documento PEI del Colegio Becquerel.

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 6 detalla el número de estudiantes que tiene el colegio de acuerdo a su género. Analizando la tabla se ve que el número de estudiantes hombres en la institución es mayor al porcentaje de estudiantes mujeres en el período 2010-2011. La cantidad de estudiantes es mayor en la sección secundaria que en la sección primaria.

Tabla 7

POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DEL COLEGIO BECQUEREL POR NIVEL DE EDUCACIÓN, AÑO LECTIVO 2010 - 2011

Estudiantes	Cantidad		
Preescolar	55		
Primaria	192		
Secundaria	215		
	Especialidad	Naturaleza	Sociedad
	5to Curso	18	11

	6to Curso	25	22
TOTAL DE ESTUDIANTES	462		

Fuente: Documento PEI del Colegio Becquerel.
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

En la tabla 7 se detalla el número de estudiantes de acuerdo a su nivel de educación. El número de estudiantes es mayor en la sección secundaria que en la sección primaria durante el año lectivo 2010 – 2011. Analizando por especialidad en los 5tos y 6tos cursos los estudiantes se inclinaron más por Ciencias de la Naturaleza.

No se puede determinar el número exacto de padres de familia que tienen a sus hijos en la institución, solo se puede indicar que existen 462 representantes de cada estudiante.

3.2.2 Muestra seleccionada

La muestra seleccionada para realizar la investigación se resume en las siguientes tablas, en las cuales se determina el género y la edad de cada participante seleccionado.

Se escogió la muestra entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia pertenecientes a la unidad educativa.

Tabla 8

MUESTRA DE DIRECTIVOS DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD

DIRECTIVOS	FRECUENCIA	%	EDAD	FRECUENCIA	%
Mujeres	5	100	66	1	20
Hombres	0	0	48	1	20
			46	1	20
			44	1	20
			36	1	20
Total	5	100	Total	5	100

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 8 resume dos de las respuestas que se les consultó a 5 directivos de la institución, el género y la edad. De los datos obtenidos se tiene que la encuesta fue realizada solo a directivos de género femenino y sus edades oscilan entre 36 a 66 años.

Tabla 9

MUESTRA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD

DOCENTES	FRECUENCIA	%	EDAD	FRECUENCIA	%
Mujeres	12	60	60	1	5
Hombres	8	40	58	1	5
			51	1	5
			48	1	5
			46	1	5
			45	1	5
			41	1	5
			40	2	10
			39	2	10
			37	2	10
			34	1	5
			33	2	10
			29	1	5
			28	1	5
			26	1	5
			25	1	5
Total	20	100	Total	20	100

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 9 resume dos de las respuestas que se les consultó a 20 docentes de la institución, el género y la edad. De los datos obtenidos se tiene que la encuesta fue realizada a 12 docentes mujeres y a 8 docentes hombres, y que las edades de ellos oscilaban entre los 25 a los 60 años.

Tabla 10**MUESTRA DE ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD**

ESTUDIANTES	FRECUENCIA	%	EDAD	FRECUENCIA	%
Mujeres	9	45	16	3	15
Hombres	11	55	15	4	20
			14	7	35
			13	4	20
			12	2	10
Total	20	100	Total	20	100

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 10 resume dos de las respuestas que se les consultó a 20 estudiantes de la institución, el género y la edad. De los datos obtenidos se tiene que la encuesta fue realizada a 9 estudiantes de género masculino y a 11 estudiantes de género femenino, y que las edades de ellos oscilaban entre los 12 a 16 años, teniendo el 35% de ellos 14 años.

Tabla 11**MUESTRA DE PADRES DE FAMILIA DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD**

PADRES	FRECUENCIA	%	EDAD	FRECUENCIA	%
Mujeres	9	60	51	1	7
Hombres	6	40	48	3	20
			45	2	13
			39	4	27
			37	2	13
			34	1	7
			33	2	13
Total	15	100	Total	15	100

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 11 resume dos de las respuestas que se les consultó a 15 padres de familia de la institución, el género y la edad. De los datos obtenidos se tiene que la encuesta fue realizada a 9 madres y a 6 padres, y que las

edades de ellos oscilaban entre los 33 y 51 años, teniendo el 27% de ellos 39 años.

3.3 Materiales e Instrumentos de Investigación

3.3.1 Objetivo

La finalidad de la aplicación de los dos instrumentos de investigación, la entrevista y la encuesta, fue recolectar datos reales y seguros de: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para determinar si se estaba aplicando y cómo la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Henri Becquerel.

3.3.2 Instrumento

Para recolectar los datos de las muestras antes especificadas se utilizaron como instrumentos de investigación la entrevista y la encuesta.

La entrevista *“es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.”* (Ruíz, 2010; 1).

Analizando este concepto se puede decir que, la entrevista es una instrumento que permite obtener datos reales ya que existe una comunicación directa y participativa entre el emisor (entrevistador) y el receptor (entrevistado), tiene la ventaja de que el entrevistador puede captar muchas detalles a través de los gestos del entrevistado.

“La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.” (Ruíz, 2010; 1).

Analizando este concepto se puede decir que, la encuesta es un instrumento que permite obtener datos a través de la aplicación de un

cuestionario que será llenado por el entrevistado. No existe mucho contacto entre el encuestado y el encuestado.

La entrevista se la aplicó como parte introductoria, para iniciar el canal de comunicación entre el encuestado y Yo. Para cada tipo de muestra se aplicó una entrevista diferente.

Posteriormente se aplicó la encuesta en base a cuestionarios con preguntas cerradas, para recolectar datos reales sobre el manejo de la gestión y liderazgo en valores dentro de la institución educativa. El cuestionario fue modificado de acuerdo a la muestra que correspondía (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia).

En la sección de anexos se encuentra el formato de cada una de las encuestas que se planteó a las diferentes muestras.

3.3.3 Observación del instrumento

A cada participante se les aplicó primero la entrevista y luego el cuestionario, cada instrumento fue aplicado en un lapso de 10 minutos. Primero se aplicaron los instrumentos a los 5 directivos y 20 docentes del plantel, la semana siguiente se aplicaron los instrumentos a los 20 estudiantes y 15 padres del plantel.

Aprovechando que la entrevista permite la comunicación cara a cara con el entrevistado, se la utilizó como instrumento introductor previo a la realización de la encuesta.

La entrevista duró 10 minutos con cada participante, y se formó un diálogo en el cual se les explicó que las encuestas que iban a contestar son de uso exclusivo para la investigación solicitada por la UTPL, se resaltó verbalmente que la información que ellos pusieron en las encuestas era confidencial y únicamente se la utilizó para la elaboración de esta investigación, luego se les preguntó si tenían claro los términos gestión, liderazgo, y en caso de no estarlo, se les explicó brevemente.

Las encuestas fueron entregadas a cada participante en forma individual, se les dio un lapso de 10 minutos para contestar los cuestionarios.

Finalizadas las encuestas se les agradeció por su tiempo y su por su colaboración.

Todos los participantes fueron muy amables y se pudo observar mucha colaboración al momento de la entrevista y apertura para realizar las encuestas. Se recibieron comentarios muy satisfactorios sobre la aplicación de este instrumento, como:

“Es bueno saber que a la institución le importe la opinión de nosotros los padres de familia” (Padre de Familia).

“Me gustaría mucho que esta investigación sea tomada en cuenta por la autoridades para que puedan realizar mejoras en su sistema” (Docente).

“A través de esta encuesta me doy cuenta que en el colegio se toma muy en cuenta nuestra opinión” (Estudiantes).

Posteriormente solamente a los directivos se les realizó una entrevista de 8 preguntas, las preguntas se encuentran en los anexos.

Realmente me siento muy satisfecha con la aplicación de estos dos instrumentos de investigación, ya que me permitió estar en contacto más personal con distintos miembros de la institución y conocer sus criterios sobre gestión en liderazgo y valores dentro de la institución.

3.4 Método y Procedimientos

3.4.1 Procedimiento

Este trabajo fue una investigación descriptiva, ya que a través de los instrumentos para la recolección de datos aplicados se pudo describir, analizar e interpretar en forma exacta actividades sobre la gestión en liderazgo y valores dentro de la institución educativa.

La investigación descriptiva *“También conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio.”* (Verdugo, 2010; 2).

Analizando el concepto corroboramos que este proyecto utiliza una investigación descriptiva, ya que a través del estudio de variables como la edad, el género y cada una de las preguntas del cuestionario se puede determinar si se aplica o no la gestión en liderazgo y valores dentro de la institución.

Con la interpretación de los datos se pudieron conocer situaciones y actitudes que predominaban para cambiarlas o mejorarlas. Estos cambios o mejoras obtenidos a través de esta investigación se podrán realizar siempre y cuando las autoridades de la institución educativa estén de acuerdo y lo ejecuten.

3.4.2 Métodos

Para el análisis, procesamiento y representación de los datos se utilizó el método estadístico mediante el uso del programa EXCEL. Se procedió a tabular los datos de los cuestionarios de las encuestas, obteniendo en cada pregunta la frecuencia y el porcentaje (método numérico), como se puede observar en las tablas que se presentan en la sección de resultados.

Con estos datos procesados se pudo hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de cada tabla, para generar propuestas que permitan mejorar o cambiar la gestión en liderazgo y los valores que se maneja en el Colegio Becquerel.

También se emplearon para el análisis de los datos los documentos del Colegio Becquerel en los cuales se evidencia la gestión en liderazgo y valores que se aplican, como son: manual de organización, código de ética, plan estratégico, POA, PEI y el reglamento interno. Así como también se analizó el clima escolar.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico:

4.1.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores:

En las instituciones educativas existen herramientas en las cuales se puede evidenciar los procesos de gestión en liderazgo y valores que se manejan dentro de ellas.

A continuación se hará un análisis de cada documento de gestión educativa que posee el Colegio Becquerel, debo indicar que los documentos no se anexan en esta tesis ya que los directivos por privacidad solicitaron que solo sirvan de consulta pero que no sean anexados.

4.1.1.1 Manual de Organización

El Manual de Organización o Manual de Procedimiento Académico, es un instrumento de mucha utilidad para el Colegio Becquerel ya que permite evaluar la gestión y liderazgo que se maneja. Constituye un documento de apoyo para las áreas académicas y administrativas.

Este documento contiene una descripción ordenada de los siguientes puntos (Colegio Becquerel, 2010; 1-35):

- Extracto del proyecto educativo experimental vigente, en el cual se encuentra una descripción sobre los distintos niveles de educación que ofrece la institución, así como de las modificaciones realizadas en pensum en el transcurso de los años de existencia de la institución. (gestión educativa)
- Perfil de la institución, en el cual se describe la historia y los años de fundación, así como una descripción de las características con las cuales sale un bachiller del colegio (gestión en liderazgo y valores).
- Perfil del docente, en el cual se describe el perfil que debe cumplir el docente según el área a la que pertenezca. (gestión educativa).

- Perfil del estudiante, en el cual se describe el perfil que debe tener un estudiante que pertenezca a la institución. (gestión y liderazgo educativo).
- Descripción de los procedimientos para la aprobación de: estándares académicos, planes de áreas, planes de asignatura, syllabus, planes de unidad y planificadores. (gestión educativa).
- Descripción de las metodologías validadas por el colegio (gestión educativa)
- Descripción de la forma de evaluar a los estudiantes (gestión en liderazgo y valores).
- Descripción de instrumentos de seguimiento y control académico ((gestión en liderazgo y valores).
- Evaluaciones y asesoría a los docentes (gestión en liderazgo y valores).
- Reuniones de área (gestión en liderazgo y valores).

Esta información fue consultada del Manual de Procedimiento Académico perteneciente al Colegio Becquerel.

Considero que la institución está manejando medianamente este documento ya que no se lo está aplicando correctamente en las tareas administrativas y académicas.

4.1.1.2 El código de Ética

El código de ética o código de convivencia 2010 que maneja el Colegio Becquerel, es un documento en el cual se fijan deberes y derechos que tienen cada uno de los miembros que forman parte de la institución educativa.

Este documento contiene una descripción ordenada de los siguientes puntos (Colegio Becquerel, 2010; 1 -24):

- Datos informativos de la institución (gestión educativa).

- Misión (gestión en liderazgo y valores).
- Visión (gestión en liderazgo y valores).
- Antecedentes (gestión en liderazgo y valores).
- Justificación (gestión en liderazgo y valores).
- Diagnóstico Situacional que conlleva la elaboración de la matriz FODA (gestión en liderazgo y valores).
- Deberes, consecuencias y reconocimientos, artículos que describen los deberes que tienen los miembros de la institución dependiendo del tipo. (gestión en liderazgo y valores).

Esta información fue consultada del Código de Convivencia perteneciente al Colegio Becquerel.

Considero que la institución está manejando adecuadamente este documento, sobre todo en el cumplimiento de los deberes y derechos de los estudiantes.

4.1.1.3 El plan estratégico

El Plan Estratégico que maneja el Colegio Becquerel, es un conjunto de actividades estratégicas que marcarán las directrices que se van aplicar durante un período de tiempo para alcanzar los objetivos.

Este documento contiene una descripción ordenada de los siguientes puntos (Colegio Becquerel, 2010; 1 -26):

- Datos informativos de la institución (gestión educativa)
- Antecedentes sobre la creación y cambios que ha tenido la institución educativa (gestión en liderazgo).
- Diagnóstico situacional, es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución con su entorno interno y su entorno externo. (gestión en liderazgo y valores)

- Misión de la institución, es decir la razón de ser de la institución. (gestión en liderazgo y valores)
- Visión de la institución, es decir hacia donde quiere llegar la institución. (gestión en liderazgo y valores)
- Objetivos del colegio, son aquellas actividades que la institución quiere realizar en pro de los estudiantes (gestión en liderazgo y valores).
- Perfil de la institución, son los parámetros que describen a la institución educativa (gestión en liderazgo y valores)
- Perfil del estudiante, son los parámetros que describen a los estudiantes que ingresan y forman parte de la institución (gestión en liderazgo y valores)
- Perfil del bachiller, son los parámetros que describen al bachiller que sale de la institución (gestión en liderazgo y valores).
- Perfil del docente, son los parámetros que describen a los docentes de la institución (gestión en liderazgo y valores).
- Estrategias, son las actividades que la institución planifica para alcanzar sus objetivos y superar a la competencia (gestión y liderazgo).
- Políticas, son las normas que deben seguir todos los miembros que pertenecen a la institución (gestión en liderazgo y valores).

Esta información fue consultada del Plan Estratégico 2010 – 2015 perteneciente al Colegio Becquerel.

Considero que la institución está manejando medianamente este documento ya que no se está tomando en consideración las debilidades y amenazas que se analizan en la matriz FODA de la institución.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual que maneja el Colegio Becquerel, es un documento en el cual se planifican las acciones y actividades que se llevarán a cabo durante un año con la finalidad de alcanzar los objetivos, trabaja en coordinación con el Plan Estratégico.

Este documento contiene una descripción ordenada de los siguientes puntos (Colegio Becquerel, 2010; 1 -4):

- En una matriz se detallan las actividades a realizar por fecha y área responsable. (gestión y liderazgo)
- Se indican el número de días que se laboran por mes, el número de sábados que se deben trabajar cada mes y los días que son de vacaciones. (gestión educativa)

Esta información fue consultada del Plan Operativo Anual 2010 - 2011 perteneciente al Colegio Becquerel.

Considero que la institución está manejando adecuadamente este documento, tratando de cumplir al 100% con la planificación establecido, pero lamentablemente por situaciones del país a veces se lo debe modificar.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional que maneja el Colegio Becquerel es un documento que sirve de herramienta para la toma de decisiones dentro de la institución educativa pegados siempre en alcanzar la misión que tiene la institución.

Este documento contiene una descripción ordenada de los siguientes puntos (Colegio Becquerel, 2010; 1 -62):

- Datos informativos de la institución (gestión educativa).
- Análisis situacional, se puede evidenciar los procesos de gestión que maneja la institución, a través de la matriz FODA se hace un

diagnóstico de la situación de la institución en su entorno interno y externo. (gestión en liderazgo y valores).

- Diagnóstico Situacional, es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución con su entorno interno y su entorno externo. (gestión en liderazgo y valores)
- Componente Curricular, es un análisis de las teorías que aplica la institución en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Objetivos del colegio, son aquellas actividades que la institución quiere realizar en pro de los estudiantes (gestión en liderazgo y valores).
- Perfil del estudiante, son los parámetros que describen a los estudiantes que ingresan y forman parte de la institución (gestión en liderazgo y valores)
- Malla curricular de la educación general básica y del bachillerato, es una descripción detallada de las materias que se imparten en cada nivel básico y bachillerato. (gestión educativa).
- Planificación anual por áreas y asignaturas, es una análisis de razón de ser de cada área, de las competencias que van a desarrollar en los estudiantes, de las actividades, de los recursos a utilizar, de las políticas de área y la forma de evaluar (gestión en liderazgo y valores)
- Sistema institucional de evaluación, es una descripción de la forma y de las políticas de evaluación que maneja la institución. (gestión educativa).
- Recursos de la institución, es un resumen de los recursos con los cuales cuenta la institución para cumplir con sus objetivos (gestión y liderazgo).
- Evaluación curricular, es un análisis de todas las actividades que se realizarán durante el año (gestión y liderazgo).

Considero que la institución está manejando medianamente este documento ya que no se está tomando en consideraciones el análisis de la matriz FODA que posee la institución.

4.1.1.6 Reglamento Interno

El Reglamento Interno que maneja el Colegio Becquerel es un documento en el cual se encuentran normas establecidas a las cuales el personal se debe sujetar.

Este documento contiene una descripción ordenada de los siguientes puntos (Colegio Becquerel, 2010; 1 -24):

- Fines y objetivos del reglamento interno, es la descripción de la razón de ser del reglamento interno (gestión y liderazgo)
- Normas Generales, son las políticas que deben cumplir todos los miembros de la institución. (gestión y liderazgo)
- Deberes de las autoridades, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar las autoridades (gestión en liderazgo y valores).
- Deberes de los organismos, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar los organismos (gestión en liderazgo y valores).
- Deberes de las comisiones, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar las comisiones (gestión en liderazgo y valores).
- Deberes de los docentes, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar los docentes (gestión en liderazgo y valores).
- Deberes de los estudiantes, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar los estudiantes (gestión en liderazgo y valores).

- Deberes del consejo estudiantil, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar los miembros del consejo estudiantil (gestión en liderazgo y valores).
- Deberes de los padres de familia, son artículos que indican las normas con las cuales deben trabajar los padres de familia (gestión en liderazgo y valores).
- Régimen escolar, el colegio en todas sus secciones cumple con todo lo estipulado en el Reglamento General de la Ley de Educación (gestión educativa)
- Designación de abanderados, escoltas y juramento a la bandera, son normativos para designar a los estudiantes que llevarán estas dignidades. (gestión en liderazgo y valores).

Considero que la institución está manejando adecuadamente este documento, cumpliendo con las regulaciones dadas por el Ministerio de Educación.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

La misión y la visión permiten a las instituciones determinar los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. La misión de una institución es la razón de ser, es decir el motivo por el cual existe la institución, mientras que la visión son los objetivos que la institución quiere alcanzar en largo plazo.

4.1.2.1.1 Misión

A continuación se cita la misión por la cual fue creada la Unidad Educativa Henry Becquerel, esta información fue obtenida del Plan Estratégico del Colegio:

“Desarrollar capacidades, actitudes, aptitudes, destrezas, valores e intereses individuales de nuestros estudiantes mediante la aplicación de las mejores prácticas educativas, con orientación pedagógica contemporánea e

idónea y con el apoyo de las nuevas tecnologías de información y comunicación. En consecuencia, cultivar personas reflexivas, críticas, proactivas, armónicas consigo mismas y con el universo, comprometidos con la práctica de valores y el cuidado del medio ambiente, con sólidos conocimientos para convertirse en ciudadanos del mundo.” (Colegio Becquerel, 2010; 16)

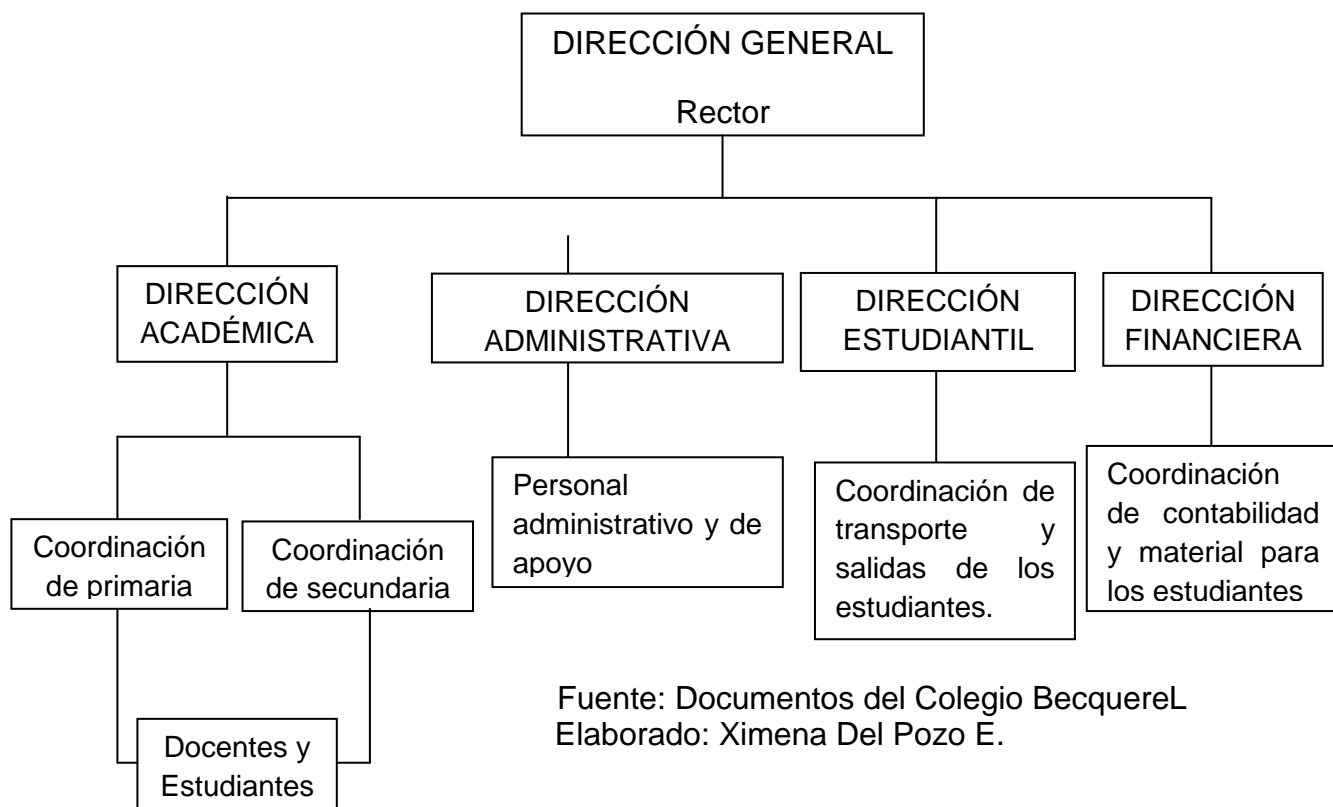
4.1.2.1.2 Visión

A continuación se cita la visión por la cual fue creada la Unidad Educativa Henry Becquerel, esta información fue obtenida del Plan Estratégico del Colegio:

“Ser una Institución Educativa de Calidad, reconocida por formar personas de excelencia, que potencien todas sus capacidades y conocimientos, trabajadores, autónomos y versátiles para quienes los valores sean destrezas de vida, interiorizadas y orientadas a su propio proyecto de vida.” (Colegio Becquerel, 2010; 16)

4.1.2.2 Organigrama

A continuación se presenta un esquema de la organización jerárquica de las funciones que ocupan el personal de la institución.



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

- **Dirección General:** Se encarga de velar por el bienestar de toda la institución educativa.
- **Dirección Académica:** Coordina y controla el proceso de aprendizaje dentro de la institución educativa
- **Dirección Administrativa:** Toma decisiones en pro del crecimiento de la institución
- **Dirección Estudiantil:** Coordina las admisiones, visitas de los estudiantes a otros lugares, transporte.
- **Dirección Financiera:** Coordina la entrega de material a los grados y cursos de la institución, así como el pago de los sueldos a los empleados de la institución.
- **Coordinación de Primaria y Secundaria:** Chequea la asistencia de profesores y estudiantes, que los estudiantes estén bien uniformados y el buen comportamiento de los estudiantes.
- **Docentes:** Son la guía en proceso de aprendizaje de los estudiantes
- **Personal Administrativo:** Cooperar con la institución en diversas actividades de oficina
- **Coordinación de Transporte:** Coordina con los transportistas la llegada y salida de los estudiantes en forma segura.
- **Coordinación de contabilidad y material para los estudiantes:** Coordina la parte financiera de la institución y reparte periódicamente el material de los estudiantes en las aulas.
- **Docentes:** Son quienes sirven de guía a los estudiantes para que desarrollen sus destrezas y habilidades y las puedan aplicar en su vida diaria, los docentes se encuentran clasificados por áreas:
 - Área de Ciencias

- Área de Lenguaje
- Área de Matemáticas
- Área de Sociales
- Área de Arte
- Área de Deportes

4.1.2.4 Clima escolar y convivencia con valores

El Colegio Becquerel fue creado en el año 1983. Una vez alcanzada la categoría de experimental, en el año 1999 con el Proyecto de Bachillerato General y Nuevo Sistema de Evaluación, continúa trabajado arduamente para que los objetivos de la Experimentación Educativa se cumplan a cabalidad, aportando dinámicamente al mejoramiento de la calidad de la educación ecuatoriana. El clima escolar que percibe el personal y los docentes en el Colegio Becquerel son aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución.

Organizacionalmente la institución educativa en el aspecto académico cuenta con un equipo capacitado para ser de guía en el proceso de enseñanza aprendizaje. Cada aula de clase esta ambientada de acuerdo a la materia que en ella se dicta, haciendo con esto que el estudiante sienta de mejor forma cada materia. Se debe indicar que algunas aulas y laboratorios no están equipados adecuadamente.

En el aspecto administrativo financiero la institución cuenta con un equipo de trabajo que maneja los fondos y recursos de la institución.

En el aspecto comunitario el colegio trabaja con campañas en pro del cuidado del ambiente, así como también colabora con ayuda social.

A continuación se presenta un análisis personal de las dimensiones y sus diversos aspectos organizativos que pueden estar influyendo en el clima escolar de la institución educativa.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

El colegio tiene la responsabilidad de preparar ciudadanos de bien que sean protagonistas de su proceso formativo, por lo cual asume el reto de cumplir con las funciones de enseñanza orientadora.

Los docentes de la institución son los que crean condiciones en el aula que favorece la construcción del aprendizaje de los alumnos, a través de aulas temáticas en las cuales existe la aplicación de enfoques curriculares y contenidos.

El clima que el estudiante siente en el aula de clase es de confianza.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

El colegio cuenta con un personal capacitado en cada área, los cuales actúan en conjunto para planificar actividades que permitan el proceso de aprendizaje en los estudiantes.

En la institución educativa todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados al momento de planificar las actividades en pro de los alumnos.

Dentro de la organización se trabaja en un ambiente en el cual las relaciones son adecuadas, flexibles, se toma en cuenta la opinión de todos, procurando siempre lograr la satisfacción del estudiante y sus padres, así como del personal que labora en la institución

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

El personal que forma parte de la institución fue seleccionado al presentar una adecuada preparación profesional y principalmente que esté dispuesto a trabajar en pro del proyecto educativo del colegio orientado en valores

Los estudiantes cuentan con actividades que les permiten cumplir con los contenidos educativos, actividades de esparcimiento cultural y deportivas siempre en orientadas en el respeto de los valores.

En términos financieros el colegio cuenta con un control adecuado de los ingresos y egresos. Al iniciar cada año escolar los docentes entregan una lista con los materiales que los estudiantes van a emplear, de esta manera los padres de familia no gastan en materiales innecesarios.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Los padres están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio, también se imparten talleres en los cuales los padres de familia son los protagonistas principales.

El colegio ha realizado convenios con varias instituciones como Universidad San Francisco, Fundación Natura, entre otras.

Los estudiantes con la creación del club ambiental trabajan en pro del cuidado del medio ambiente a través de campañas de reciclaje.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Matriz 1

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HENRI BECQUEREL

ANALISIS ORGANIZACIONAL FORTALEZAS	ANALISIS ORGANIZACIONAL DEBILIDADES
1. La institución cuenta con acceso a internet permanente (wailers), permitiendo utilizar las NNTT como apoyo para las clases.	1. Existen maestras nuevas que requieren orientación individualizada para cumplir con las políticas de la institución.
2. La institución maneja un proyecto de	2. Los pupitres de los grados y cursos

ANALISIS ORGANIZACIONAL FORTALEZAS	ANALISIS ORGANIZACIONAL DEBILIDADES
<p>evaluación continua que permite evaluar el conocimiento del alumno y no solo tomar en cuenta una calificación.</p> <p>3. Los docentes de la institución elaboran sus propios cuadernillos de trabajo, permitiendo que estos se adapten más a la malla curricular planteada por la institución y por el Ministerio de Educación.</p> <p>4. El colegio trabajo por áreas permitiendo definir con claridad los contenidos que se deben ver en cada área desde la básica hasta el bachillerato.</p> <p>5. Se cuenta con un número de 20 alumnos por aula, permitiendo personificar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>6. El departamento de sicología es un gran apoyo dentro del proceso de aprendizaje.</p> <p>7. Se realizan actividades como la Feria de Ciencias y la Feria de los Países con lo cual se pone en práctica los conocimientos aprendidos y se sociabiliza.</p> <p>8. Se paga al personal el primer día de cada mes.</p>	<p>no facilitan el trabajo tipo taller.</p> <p>3. Falta de recursos didácticos en las aulas, como proyectores.</p> <p>4. No todos los docentes aplican nuevas metodologías en el aula.</p> <p>5. El Colegio no cuenta con una infraestructura propia.</p> <p>6. Falta de material experimental en los laboratorios.</p> <p>7. La biblioteca no se encuentra adecuadamente implementada.</p> <p>8. Cursos de capacitación pagados por los docentes, lo cual desmotiva al personal.</p> <p>9. Algunos de los docentes de la institución no poseen título de tercer nivel y otros no poseen título en educación, falencia que se evidencia en el aula de clase.</p>

Fuente: Observación y documentos del Colegio Becquerel
 Elaboración: Ximena Del Pozo E.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Matriz 2

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HENRI BECQUEREL

ANÁLISIS DEL ENTORNO OPORTUNIDADES	ANÁLISIS DEL ENTORNO AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe multiplicidad de textos escolares en el mercado que pueden ser adaptados a las necesidades educativas del plantel. 2. Existe multiplicidad de talleres de capacitación para docente. 3. La mayoría de instituciones educativas del sector se reúnen periódicamente para organizar eventos sociales, culturales y deportivos. 4. La Supervisión Educativa del MEC, mantiene constante comunicación con la Unidad Educativa. 5. Concursos intercolegiales donde el Colegio puede tener una buena participación. 6. Avance de las tecnologías de información y comunicación, en pro de la formación de destrezas y habilidades de los estudiantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El material didáctico que existe en el medio es muy costoso. 2. Pérdida de días de clase por fiestas escolares, nacionales o paros. 3. Crisis económica en el país. 4. Elevación indiscriminada del valor de arriendo del terreno sobre el cual está construida la institución. 5. Alta congestión vehicular en la calle Tulipanes a la entrada y salida de los estudiantes, perjudicando el tráfico del sector. 6. Pérdida de valores en la sociedad actual. 7. Alto número de Instituciones Educativas, con aprobación Ministerial, que gradúan a estudiantes en muy corto tiempo. 8. Instituciones Educativas que pueden captar a los docentes de la institución, al ofrecerles mejores oportunidades salariales y

ANÁLISIS DEL ENTORNO OPORTUNIDADES	ANÁLISIS DEL ENTORNO AMENAZAS
	profesionales.

Fuente: Observación y documentos del Colegio Becquerel
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

4.1.3.3 Matriz FODA

En la siguiente matriz se realizó un análisis personal de los niveles de impacto que tienen cada uno de los aspectos que forman la matriz FODA del Colegio Becquerel.

Matriz 3

ANÁLISIS DEL NIVEL DE IMPACTO DE LA MATRIZ FODA

NIVELES DE IMPACTO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES DE ANALISIS INTERNO						
FORTALEZAS						
1. La institución cuenta con acceso a internet permanente (wailers), permitiendo utilizar las NNTT como apoyo para las clases.	X					
2. La institución maneja un proyecto de evaluación continua que permite evaluar el conocimiento del alumno y no solo tomar en cuenta una calificación.	X					

3. Los docentes de la institución elaboran sus propios cuadernillos de trabajo, permitiendo que estos se adapten más a la malla curricular planteada por la institución y por el Ministerio de Educación.		X				
4. El colegio trabajo por áreas permitiendo definir con claridad los contenidos que se deben ver en cada área desde la básica hasta el bachillerato.		X				
5. Se cuenta con un número de 20 alumnos por aula, permitiendo personificar el proceso de enseñanza aprendizaje.	X					
6. El departamento de psicología es un gran apoyo dentro del proceso de aprendizaje.		X				
7. Se realizan actividades como la Feria de Ciencias y la Feria de los Países con lo cual se pone en práctica los conocimientos aprendidos y se sociabiliza.	X					
8. Se paga al personal el primer día de cada mes.	X					
DEBILIDADES						
1. Existen maestras nuevas que requieren orientación individualizada para cumplir con las políticas de la institución.				X		

2. Los pupitres de los grados y cursos no facilitan el trabajo tipo taller.				X		
3. Falta de recursos didácticos en las aulas, como proyectores.					X	
4. El Colegio no cuenta con una infraestructura propia.				X		
5. Falta de material experimental en los laboratorios.				X		
6. La biblioteca no se encuentra adecuadamente implementada.					X	
7. Cursos de capacitación pagados por los docentes, lo cual causa desmotivación.					X	
8. Algunos de los docentes de la institución no poseen título de tercer nivel y otros no poseen título en educación, falencia que se evidencia en el aula de clase.				X		
9. No todos los docentes aplican nuevas metodologías en el aula.				X		

NIVEL DE IMPACTO FACTORES EXTERNOS CLAVE	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES						
1. Existe multiplicidad de textos escolares en el mercado que pueden ser adaptados a las necesidades educativas del plantel.			X			

2. Existe multiplicidad de talleres de capacitación para docente.			X			
3. La mayoría de instituciones educativas del sector se reúnen periódicamente para organizar eventos sociales, culturales y deportivos.	X					
4. La Supervisión Educativa del MEC, mantiene constante comunicación con la Unidad Educativa.	X					
5. Concursos intercolegiales donde el Colegio puede tener una buena participación.	X					
6. Avance de las tecnologías de información y comunicación, en pro de la formación de destrezas y habilidades de los estudiantes		X				
AMENAZAS						
1. El material didáctico que existe en el medio es muy costoso.					X	
2. Pérdida de días de clase por fiestas escolares, nacionales o paros.						X
3. Crisis económica en el país.					X	
4. Elevación indiscriminada del valor de arriendo del terreno sobre el cual esta construida la institución.				X		
5. Alta congestión vehicular en la calle Tulipanes a la entrada y salida de los estudiantes, causando tráfico en el zona.					X	
6. Pérdida de valores en la sociedad actual.				X		

7. Alto número de Instituciones Educativas, con aprobación Ministerial, que gradúan a estudiantes en muy corto tiempo.						X
8. Instituciones Educativas que pueden captar a los docentes de la institución, ofreciéndoles mejores sueldo y crecimiento profesional.				X		

Fuente: información tomada de la matriz FODA
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La matriz FODA que se elaboró y analizó en este apartado es muy importante para la investigación, ya que permite diagnosticar estratégicamente la situación del Colegio con su entorno interno y externo, determinar las fortalezas en las cuales es competitiva la institución y las debilidades y amenaza en las cuales es vulnerable la institución.

Es muy importante este análisis ya que en base a esta matriz se puede determinar los puntos en los cuales hay que fortalecer y tomar en consideración.

Una de las mayores debilidades que posee la institución es el uso de metodologías tradicionales por parte de algunos docentes y su rechazo a la aplicación de nuevas que permitan hacer más dinámica y participativa la clase.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

La Unidad Educativa Experimental Henri Becquerel, inició sus labores académicas en el mes de octubre de 1983. Es una institución educativa particular laica, el nivel socio cultural de los estudiantes es medio alto, pues sus padres, en gran mayoría, poseen título de tercer nivel. La jornada de estudios es vespertina iniciando a las 8:00 y finalizando todos los días a las 14:12, excepto los días miércoles en los cuales la jornada finaliza a las 16:00.

Se encuentra ubicado en la zona Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito, en las calles Tulipanes E 12-50 y Av. De Las Palmeras. Esta formada por 5 directivos, 41 docentes y 462 estudiantes entre las tres secciones: 55

estudiantes en preescolar, 192 estudiantes en primaria y 215 estudiantes en secundaria, de los cuales se sacó una muestra de 5 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

A continuación se presentan tablas con los resultados obtenidos de las encuestas que se plantearon en la institución:

4.2.1 De los Directivos

Los datos que se presentan en las siguientes tablas se obtuvieron de las encuestas realizadas a los directivos:

Tabla 12

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinador de área.		
c. Por grupos de trabajo	4	80%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan	1	20%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La forma de organizar los equipos de trabajo, como indica Clause en su artículo son mecanismos por los cuales las personas coordinan esfuerzos para alcanzar un objetivo en común.

La tabla 12 indica la forma de organización de los equipos de trabajo en la institución, como se observa 80% de las encuestadas piensan que la organización es por grupos de trabajo, es decir trabajan en equipo, mientras que el 20% piensa que existen otras alternativas como la que nos indica que la Dirección Académica del colegio es la que se encarga de organizar las tareas.

De los resultados se puede concluir que en la institución los equipos de trabajo se organizan por grupos de trabajo.

Tabla 13

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	3	60%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	80%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	40%
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

Al medir el tamaño de la organización se determinan factores muy importantes como el administrativo y el financiero.

La tabla 13 indica los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución educativa, 80% de las encuestadas consideran que se toma en consideración los resultados obtenidos en la institución, 60% considera que se toma en cuenta el número de miembros de la institución y el 40% el valor y el tiempo empleados en la institución.

Se puede concluir que el primer aspecto que se considera en la institución para medir el tamaño de la misma es a través de los resultados que se obtienen al final de cada año escolar.

Tabla 14

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	100%
b. No		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 14 indica sobre si es que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. El 100% de los directivos contestaron que si se toman en consideración las tareas de los miembros y el manual de normas.

La institución cuenta con manual de normas, reglas y procedimientos, que le permite manejar en forma organizada la institución.

Tabla 15

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL ESTÁ LIDERADO

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	5	100%
b. Rector		
c. Consejo Directivo		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 15 indica por quien es liderado el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. El 100% de los directivos consideran que el liderazgo para llegar a consensos en la toma de decisiones lo tiene la directora de la unidad educativa.

Tabla 16

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	60%
b. No	2	40%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 16 indica las respuesta de los directivos sobre si se delegan la toma de decisiones a un grupo de colabores. El 60% de las directivas para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo delegan la toma de decisiones a un grupo de colaborados, mientras que el 40% toman las decisiones ellas mismas.

Tabla 17

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL PROMUEVE

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

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 17 indica lo que la administración y el liderazgo del colegio promueve. El 100% de las encuestadas indican que promueve la excelencia académica, la capacitación continúa de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, siempre. El 80% de las

encuestadas consideran que promueve el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, siempre, mientras que el 20% considera que estos dos aspectos son promovidos por la institución a veces. El 60% de las encuestadas consideran que la institución promueve a veces la delegación de autoridad a los grupos de decisión, mientras que el 40% consideran que esto se promueve siempre.

Se puede concluir que la administración y el liderazgo en la institución según el criterio de los directivos, promueven la excelencia académica, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales.

Tabla 18

HABILIDAD DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN COMO EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL PROMUEVE

O	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	1	20%	4	80%		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			5	100%		
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80%	1	20%		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	40%	3	60%		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	80%	1	20%		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos
Elaboración: Ximena Del Pozo E.

La tabla 18 indica las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución. El 100% de las encuestadas indican que las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, siempre. El 80% de las encuestadas indican que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia y de la capacitación continua

que combine la práctica, la teoría y reflexión, siempre, mientras que el 20% consideran que estas dos habilidades se adquieren a veces. El 40% de las encuestadas indican que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia, siempre, mientras que el 60% considera que esta habilidad se desarrolla, a veces.

Se puede concluir que las directivas de la institución consideran que las habilidades de liderazgo se adquieren con la experiencia y con la capacitación continua que combine tres aspectos importantes, la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 19

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DEL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL PROMUEVE

O	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 qué les falta mejorar.	4	80%	1	20%		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			4	80%	1	20%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	3	60%	2	40%		
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100%				

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 19 indica sobre las mejoras que los directivos promueven en el desempeño y progreso de la institución educativa. El 80% de las directivas consideran que siempre la información de resultados de desempeño de los miembros de la institución permite realizar mejoras, mientras que el 20% de las directivas lo consideran a veces. El 80% consideran que la disminución de los estudiantes por aula, a veces permite mejoras, mientras que el 20 %

consideran que esto nunca permitirá mejoras. El 60% de las directivas consideran siempre la mejora de los mecanismos de control permite mejoras, mientras que el 40% piensan que esto solo lo mejora a veces. El 100% de las directivas consultadas piensan que la existencia de ambientes cordiales de trabajo siempre permite mejoras en el desempeño.

Se puede concluir que las directivas consideran que la mejor forma de promover el desempeño y progreso de la institución es a través de la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 20

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

O	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), consejo escolar, consejo académico, etc.).	5	100%				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	5	100%				
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	4	80%			1	20%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	4	80%	1	20%		
e.	Otros (¿cuáles?).						

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 20 indica los organismos que integran la institución. El 100% de las directivas indican que en la institución hay organismos de dirección y de gestión. El 80% de las directivas piensan que hay organismos de coordinación y técnica siempre, mientras que el 20% piensan que no hay organismos de coordinación y otro 20% indican que solo a veces hay organismos de técnica.

En síntesis la institución de acuerdo al criterio de las directivas cuenta con organismos de dirección y de gestión para realizar un adecuado manejo de la misma en todos sus aspectos.

Tabla 21

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

O	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80%	1	20%		
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60%	2	40%		
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	60%	2	40%		
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80%	1	20%		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 21 indica las actividades que realizan el equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores. El 80% de las directivas indican que el equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores se encargan de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos siempre, mientras que el 20% consideran que solo lo hacen a veces. El 60% de las directivas piensan que el equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores se encargan de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos

siempre, mientras que el 20% de las directivas consideran que solo lo hacen a veces.

En conclusión el equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores se encargan de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos

Tabla 22

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

O	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100%		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100%		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100%		
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100%		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100%		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100%		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100%		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100%		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	80%	1	20%

O	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100%		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 22 indica las actividades que realizan los departamentos didácticos en la institución. El 100% de las directivas indican que los departamentos didácticos siempre se encargan de Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, mientras que el 80% de las directivas indican que siempre los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas y el 20% indican que esto no sucede.

Tabla 23

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

O	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	80%	1	20%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos
Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 23 indica sobre la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. El 80% de las directivas consideran que 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, mientras que el 20% de las directivas no lo consideran así.

Tabla 24

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

O	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	5	100%		
b	Plan estratégico				
c	Plan operativo anual	5	100%		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	80%	1	20%

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a directivos
Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 24 indica sobre el material de planificación educativa. El 100% de las directivas consideran que en la institución como material de planificación hay reingeniería de procesos, plan estratégico y POA. El 80% considera que otro material de planificación son los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, y el 20% considera que este de tipo de material no es aplicable.

4.2.2 De los Docentes

Los datos que se presentan en las siguientes tablas se obtuvieron de las encuestas realizadas a los docentes:

Tabla 25**RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15%	17	85%		
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	75%	5	25%		
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	75%	3	15%	2	10%
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.	10	50%	9	45%	1	5%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	14	70%	5	25%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	65%	7	35%		

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100%				
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	11	55%	8	40%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			3	15%	17	85%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			5	25%	15	75%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55%	7	35%	2	10%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	14	70%	6	30%		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	75%	5	25%		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	16	80%	4	20%		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45%	11	55%		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	5	25%		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a docentes

Elaboración: Ximena Del Pozo E

La tabla 25 indica los resultados que se obtuvieron de las 16 preguntas que se le realizaron a los docentes de la institución. El 15% considera que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, mientras que el 85% considera que solo a veces.

El 75% de los docentes piensan que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, mientras que el 25% consideran que solo esto sucede a veces.

El 75% de los docentes consideran que siempre 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, mientras que el 15% consideran que esto sucede a veces y el 10% considera que esto nunca sucede.

El 50% de los docentes piensan que siempre 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, mientras que el 45% consideran que esto sucede a veces y el 5% considera que esto nunca sucede.

El 5% de los docentes consideran que siempre existe la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, mientras que el 70% consideran que esto sucede a veces y el 5% consideran que esto nunca sucede.

El 65% de los docentes consideran que siempre es mejor el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, mientras que el 35% consideran que estos solo resulta a veces.

Todos los docentes encuestados consideran que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.

El 5% de los docentes consideran que siempre existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 55% consideran que esta resistencia solo sucede a veces, y el 40% consideran que nunca sucede.

El 15% de los docentes consideran que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, mientras que el 85% nunca lo han sentido.

El 25% de los docentes piensan que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, mientras que 75% consideran que esto nunca sucede.

El 55% de los docentes encuestados admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, mientras que el 35% solo a veces y el 10% nunca.

El 70% de los docentes se sienten siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, mientras que el 30% de los docentes consideran que esto solo lo sienten a veces.

El 75% de los docentes consideran que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, mientras que el 25% consideran que esto solo sucede a veces.

El 80% de los docentes consideran que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera, mientras que el 20% consideran que esto sucede solo a veces.

El 45% de los docentes encuestados consideran que siempre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, mientras que el 55% consideran que esto sucede solo a veces.

El 75% de los docentes consideran que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, mientras que el 25% consideran que esto sucede solo a veces.

4.2.3 De los Estudiantes

Los datos que se presentan en las siguientes tablas se obtuvieron de las encuestas realizadas a los estudiantes:

Tabla 26**RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30%	14	70%				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	20%	11	55%	5	25%		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35%	9	45%	4	20%		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	40%	6	30%	4	20%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35%	5	25%	4	20%	4	20%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10%	9	45%	4	20%	5	
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	45%	5	25%	6	30%		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30%	5	25%	9	45%		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15%	1	5%	7	35%	9	45%
10. En las clases se dan oportunidades para	9	45%	10	50%	1	5%		

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
que los estudiantes expresen su opinión.								
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	14	70%	5	25%	1	5%		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50%	7	35%	3	15%		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45%	9	45%	2	10%		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50%	7	35%	3	15%		

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a estudiantes
Elaboración: Ximena Del Pozo E

Los estudiantes encuestados el 30% están completamente de acuerdo que el Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, mientras que el 70% están de acuerdo.

El 20% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, mientras que 55% están de acuerdo y el 25% están en desacuerdo.

El 35% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, mientras que el 45% están de acuerdo y 20% están en desacuerdo.

El 40% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, mientras que el 30% están de acuerdo, el 20% están en desacuerdo y el 10% están completamente en desacuerdo.

El 35% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo de que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, mientras que el 25% están de acuerdo, el 20% están en desacuerdo y el 20% están completamente en desacuerdo.

El 10% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, mientras que el 45% están de acuerdo, el 20% están en desacuerdo y el 25% están completamente en desacuerdo.

El 45% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, mientras que el 25% están de acuerdo y el 30% están en desacuerdo.

El 30% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, mientras que el 25% están de acuerdo y el 45% están en desacuerdo.

El 15% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, mientras que el 5% están de acuerdo, el 35% están en desacuerdo y el 45% están completamente en desacuerdo.

El 45% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, mientras que el 50% están de acuerdo y el 5% están en desacuerdo.

El 70% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que es el profesor quien decide que se hace en esta clase, mientras que el 25% están de acuerdo y el 5% están en desacuerdo.

El 50% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, mientras que el 35% están de acuerdo y el 15% están en desacuerdo.

El 45% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras que el 45% están de acuerdo y el 10% están en desacuerdo.

El 50% de los estudiantes encuestados están completamente de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras que el 35% están de acuerdo y el 15% están en desacuerdo.

4.2.4 De los Padres de Familia

Los datos que se presentan en las siguientes tablas se obtuvieron de las encuestas realizadas a los padres de familia:

Tabla 27

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	15	100%						
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			4	27%	9	60%	2	13%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	1	7%	11	73%	3	20%		
4. Rara vez se llevan a cabo eventos en la institución.							15	100%
5. Su hijo se ve motivado al asistir a la institución.	13	87%	2	13%				

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
6. Los docentes son amables y siempre tienen la apertura para escucharlos y buscar soluciones en pro de los estudiantes.	12	80%	2	13%	1	7%		
7. Usted ve que su hijo realiza actividades innovadoras en las cuales se desarrollen sus habilidades, destrezas y competencias.	12	80%	2	13%	1	7%		
8. Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	80%	2	13%	1	7%		
9. Cuando un estudiante tiene bajo rendimiento los docentes le comunican y buscan formas para que el estudiante recupere el conocimiento.	6	40%	6	40%	3	20%		
10. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	33%	7	47%	3	20%		
11. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	100%						

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a padres de familia

Elaboración: Ximena Del Pozo E

El 100% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que el Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.

El 27% de los padres de familia encuestados están de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 60% está en desacuerdo y el 13% está completamente en desacuerdo.

El 7% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 73% está de acuerdo y el 20% está en desacuerdo.

El 100% de los padres de familia encuestados están completamente en desacuerdo en que rara vez se llevan a cabo eventos en la institución.

El 87% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que su hijo se ve motivado al asistir a la institución y el 13% está de acuerdo.

El 80% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que los docentes son amables y siempre tienen la apertura para escucharlos y buscar soluciones en pro de los estudiantes, el 13% está de acuerdo y el 7% está en desacuerdo.

El 80% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que ven que su hijo realiza actividades innovadoras en las cuales se desarrollen sus habilidades, destrezas y competencias, el 13% está de acuerdo y el 7% está en desacuerdo.

El 80% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 13% está de acuerdo y el 7% está en desacuerdo.

El 40% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que cuando un estudiante tiene bajo rendimiento los docentes le comunican y buscan formas para que el estudiante recupere el conocimiento, el 40% está de acuerdo y el 20% está en desacuerdo.

El 33% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 47% está de acuerdo y el 20% está en desacuerdo.

El 100% de los padres de familia encuestados están completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.5 Entrevista a los Directivos

Matriz 4

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS REALIZADA EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL

Nro.	Pregunta	Repuesta positiva	F	Repuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100%		
2	¿El centro educativo, cuenta con una manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	60%	2	40%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesional?	5	100%		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	100%		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	80%	1	20%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100%		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	100%		
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	3	60%	2	40%

Fuente: Datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los directivos
Elaboración: Ximena Del Pozo E

El 100% de las directivas encuestadas tuvieron respuestas positivas a las preguntas: uno, tres, cuatro, seis y siete.

Todas las preguntas planteadas permiten determinar los conocimientos y uso de la gestión en liderazgo y valores en la institución.

4.3 PROBLEMÁTICA

A continuación se presenta una matriz en la cual se indican 5 problemas extraídos del segmento de resultados, con sus causas y efectos.

Matriz 5

PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO HENRI BECQUEREL

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p>PROBLEMA 1</p> <p>Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.</p>	<p>Falta del valor de credibilidad en las ideas de los docentes por parte del director/rector</p>	<p>Desmotivación en los docentes al no sentir respaldo por parte del director/rector.</p>
	<p>Resistencia de los docentes para gestionar un cambio en la metodología tradicional por métodos innovadores</p>	<p>Ambienta desmotivador por la falta de comunicación y sociabilización entre los docentes.</p>
	<p>Falta de aplicación de liderazgo al no existir un pensamiento innovador en el director/rector y el resto de docentes.</p>	<p>Limitación en el uso de metodologías innovadoras para mejorar la calidad de la educación</p>
<p>PROBLEMA 2</p> <p>Métodos de enseñanza tradicionales</p>	<p>Resistencia de algunos docentes para gestionar cambios que permitan reemplazar los métodos tradicionales por métodos en los cuales participe más el alumno y menos el docente</p>	<p>Miedo al cambio ya que no existe suficiente capacitación sobre todo en las NNTT</p>
	<p>Falta de recursos en aulas, laboratorios y biblioteca.</p>	<p>Las clases se vuelven monótonas y los estudiantes solo trabajan para obtener</p>

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
		calificaciones, mas no por aprendizaje
	Los métodos de enseñanza no poseen innovación, variedad, participación.	Falta de motivación en los estudiantes, ya no se toma en consideración el proceso aprender a aprender.
PROBLEMA 3 Falta de recursos didácticos en las aulas, laboratorio y biblioteca.	La biblioteca no es manejada por una persona especializada, falta de liderazgo en esta área.	Falta de conocimientos en los protocolos que se deben seguir para armar la biblioteca
	No existe un adecuada equipamiento de los laboratorios	No se pueden realizar prácticas adecuadas.
	Algunas aulas no son adecuadas para cumplir con este fin.	Incomodidad de los estudiantes.
PROBLEMA 4 El Colegio no cuenta con un terreno propio.	Elevación indiscriminada del valor de arriendo del terreno sobre el cual esta construida la institución, falta de gestión en este proceso.	Aumento en las pensiones de los estudiantes
	El dueño del terreno puede solicitar su	No se pueden construir más aulas o mejorar la

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
	desalojo, falta de gestión en este proceso.	infraestructura.
	Cambio obligado de establecimiento, aplicación de la gestión y liderazgo.	Disminución de estudiantes en la institución.
PROBLEMA 5 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	Muchos docentes se limitan a realizar únicamente su tarea de enseñar, falta de gestión en liderazgo.	No existe confianza por parte de los estudiantes hacia esos docentes.
	Algunos docentes consideran que los problemas de los estudiantes son insignificantes.	Poca afinidad entre docentes y alumnos.
	Mala aplicación del valor de la comunicación entre los docentes y los estudiantes	No se crea un enlace más allá de lo académico entre docente y alumno.

Fuente: Datos obtenidos de los resultados
 Elaboración: Ximena Del Pozo E.

5. DISCUSIÓN

Esta investigación fue muy importante ya que permitió a través de los datos obtenidos de los instrumentos de evaluación conocer el pensamiento de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre la gestión en liderazgo y valores. Se pudo determinar aquellos puntos en los que esta fallando la Institución, convirtiéndose en debilidades.

Los documentos de gestión educativa que posee el Colegio Becquerel son una gran herramienta para comprobar los procesos de gestión y liderazgo que se ejecutan en la institución educativa, ya que en cada uno de ellos podemos encontrar información como: antecedentes, misión, visión, deberes y derechos, datos de identificación, el organigrama, entre otros temas.

Como indican los autores citados en el marco teórico sobre este tema cada uno de los documentos contienen en forma ordena y sistemática información sobre la institución. Es así que el Manual de Procedimiento Académico es un apoyo para las áreas académicas y administrativas, el Código de Ética y el Reglamento Interno permiten conocer las normas y políticas que se manejan en la institución, el plan estratégico permiten trazar directrices con las cuales se va a trabajar en un periodo de tiempo, el POA permite planificar en forma organizada las acciones y actividades que se llevarán a cabo cada año lectivo, el PEI es la herramienta que consultan los directivos al momento de tomar decisiones.

El clima escolar que percibe el personal y los docentes en el Colegio Becquerel son aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución. Organizacionalmente la institución educativa en el aspecto académico cuenta con un equipo capacitado para ser de guía en el proceso de enseñanza aprendizaje. Cada aula de clase esta ambientada de acuerdo a la materia que en ella se dicta, haciendo con esto que el estudiante sienta de mejor forma cada materia. Se debe indicar que algunas aulas y laboratorios no están equipados adecuadamente. En el aspecto administrativo financiero la institución cuenta con un equipo de trabajo que maneja los fondos y recursos de la institución. En el aspecto comunitario el colegio trabaja con

campañas en pro del cuidado del ambiente, así como también colabora con ayuda social.

Analizando el clima escolar y la bibliografía sobre el tema, se determina que el clima escolar es otra herramienta muy importante que permite determinar la situación del Colegio Becquerel con su entorno interno y su entorno externo.

Lamentablemente la institución no posee un documento en el cual se indiquen las dimensiones que influyen en el aspecto escolar para poder hacer un análisis comparativo con los demás datos, por lo cual Yo realice un análisis personal de cada dimensión. En la dimensión pedagógica curricular y valores el Colegio cumple con las función de formar ciudadanos de bien, siendo los docentes las guías para la ejecución de esta tarea. La institución trata de manejar un ambiente en el cual las relaciones son adecuadas, flexibles, se toma en cuenta la opinión de todos, procurando siempre lograr la satisfacción del estudiante y sus padres, así como del personal que labora en la institución, demostrando que en este aspecto marcha adecuadamente el proceso de gestión en liderazgo y valores. El Colegio Becquerel cuenta con un personal administrativo y financiero que trabaja con políticas ya establecidas, permitiendo que la ejecución de los procesos se realice en forma ordenada.

También es muy importante indicar que el Colegio tiene convenios con otras instituciones lo cual es un proceso de gestión evidente, ya que le da oportunidades a los estudiantes para que puedan realizar prácticas en estas instituciones.

La misión del Colegio Becquerel es la razón de ser de la institución y la visión del Colegio Becquerel es hacia donde quiere llegar la institución en un tiempo.

Estos dos elementos son muy importantes ya que les permite determinar a las personas externas a la institución la finalidad de labor que realiza el Colegio.

El organigrama que se presenta es otro instrumento muy importante que permite determinar el orden de jerarquías que tiene el personal que forma parte del institución educativa, se debe indicar que cada institución cuenta con su propio organigrama.

Un factor que me sorprendió es que en ninguno de los documentos de gestión educativa del Colegio Becquerel consta el organigrama.

La matriz FODA que se elaboró y analizó en el parte de Resultados permite diagnosticar estratégicamente la situación del Colegio con su entorno interno y externo, determinar las fortalezas en las cuales es competitiva la institución y las debilidades y amenaza en las cuales es vulnerable la institución. Es muy importante este análisis ya que es en base a esta matriz se puede determinar los puntos en los cuales hay que fortalecer y tomar en consideración.

Haciendo un análisis a la matriz FODA se puede determinar que la principal debilidad y amenaza que tiene la institución es lo relacionado con el tema del terreno, ya que al no poseer una infraestructura propia las autoridades se ven limita en ampliar la estructura de la institución.

Como indica Ruíz en su investigación existen una variedad de instrumentos para la recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó la encuesta, que es un instrumento que permitió obtener datos a través de la aplicación de diversos cuestionarios que se les realizó a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución.

Respecto a los resultados de las encuestas se puede determinar que en general los directivos estando en la cabeza la rectora es quien maneja adecuadamente el papel de gestor y líder y tanto docentes como estudiantes tienen claro esa responsabilidad.

El liderazgo que se maneja en el centro educativo promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo, vivencia en valores institucionales

y personales. Los directivos consideran que las habilidades de liderazgo no son innatas de cada persona, sino que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

Este análisis coincide con lo que Pérez D. piensa sobre el liderazgo educativo, el indica haciendo un resumen a su análisis que es aquel que debe satisfacer las necesidades de los miembros de la institución educativa, permite la colaboración de los miembros de la institución en la toma de decisiones, realiza actividades en pro del alcance de la calidad del servicio.

La gestión educativa es un indicador para los directores de las instituciones mediante el cual pueden conocer como esta marchando las mismas en sus cuatro áreas.

Una de las preguntas que obtuvo respuesta positiva fue la que indicaba que en la institución educativa la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Un dato muy importante que se debe señalar es que el proceso de enseñanza aprendizaje se base en valores que permiten la formación integral del estudiante.

Un factor negativo que se considera dentro de la institución es la resistencia que existe entre los compañeros o director/rector cuando se intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, factor que perjudica a los estudiantes ya que las clases se van a volver monótonas sin la participación de ellos.

Los estudiantes consideran que las autoridades del plantel están fallando en el proceso de gestión y liderazgo ya que ellos sientan que hablan más que escuchar.

Otro factor importante para las autoridades son las frases motivadoras con las cuales los docentes inician las clases, haciendo que todos los estudiantes se sientan motivados y con ganas de trabajar.

A través de los eventos públicos que realiza la institución se puede notar como los estudiantes ejecutan procedimientos de gestión y liderazgo, ya que exponen con toda seguridad.

Un factor negativo que se pudo determinar es el grado de descontento que existe por parte de algunos estudiantes sobre las metodologías con las cuales trabajan ciertos docentes, ya que hacen que la materia sea aburrida, monótona.

Otro factor negativo que se encontró al analizar los datos es la falta de implementos que existe tanto en laboratorios, aulas y la biblioteca, siendo este un factor que de cierta forma incide sobre la metodología de aula.

Otro instrumento de investigación que se utilizó fue la entrevista, que como indica Ruíz *“es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.”*

Los resultados obtenidos de la entrevista que se realizó solo a las directivos se puede destacar que ellas tiene una amplio conocimiento sobre las palabras gestión y liderazgo, saben aplicarlo y también reconocen que existen puntos en los cuales la institución está fallando y debe mejorar.

Analizando la matriz FODA y las encuestas, se encontraron 5 problemáticas:

- Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, problema que impide la creatividad de los docentes, desmotivándolos.
- Métodos de enseñanza tradicionales, problema que causa aburrimiento, monotonía y desmotivación en los estudiantes.

- Falta de recursos didácticos en aulas, laboratorios y biblioteca, problema que causa limitaciones al momento de ejecutar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- El Colegio no cuenta con una infraestructura propia, problema que limita a las autoridades a ejecutar tareas que tienen planificadas.
- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, problema que causa una situación de comunicación limitada entre docente y estudiante.

Cada uno de los problemas mencionados son situaciones no satisfechas, que para solucionarlas se las debe analizar una por una y plantear decisiones de solución.

García en su artículo indica que el *“proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos.”*

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Los parámetros analizados en las encuestas permiten determinar a través de los resultados que no se está manejando adecuadamente los procesos de gestión en liderazgo y valores dentro de la institución educativa.
- La aplicación de métodos tradicionales en el aula causan insatisfacción en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, problemáticas en la cual no se cumple el proceso de gestión en liderazgo y valores en la institución educativa.
- La infraestructura que posee el colegio es un factor de debilidad, ya que al no ser propia, las dueñas tienen un limitante y no la implementan adecuadamente, problemática en la cual se evidencia que no se está aplicando la gestión escolar.
- Los directivos de la institución tienen amplios conocimientos sobre gestión y liderazgo, pero no los están poniendo en práctica en algunos procesos internos, como la credibilidad en las ideas de los docentes para mejorar la metodología de aprendizaje dentro del aula.
- Algunos elementos implícitos en las herramientas de gestión que posee la institución, como el organigrama y las dimensiones que influyen en el clima escolar no se los incluye en ningún documento del Colegio Becquerel, factores que demuestran una debilidad en la adecuada aplicación de gestión y liderazgo dentro de la institución.

6.2 Recomendaciones

- Se debe analizar adecuadamente los procesos académicos, financieros y administrativos que se manejan en la institución para determinar en cuales no se está aplicando adecuadamente la gestión en liderazgo y valores, y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Se deben cambiar periódicamente los métodos de enseñanza dentro del aula para que el proceso de aprendizaje por parte de los estudiantes sea totalmente satisfactorio y se aplique de manera correcta la gestión y el liderazgo.
- Los directivos deben conseguir opciones en las cuales puedan construir o implementar las instalaciones del colegio en un terreno propio, para mejorar la calidad de la educación a través del adecuado equipamiento de las aulas y laboratorios.
- Los directivos deben poner en práctica los conocimientos teóricos que se adquieren en las Universidades, para mejorar continuamente los procesos de gestión y liderazgo dentro de una institución educativa.
- Se deben revisar cuidadosamente los documentos de gestión que maneja el Colegio Becquerel y añadir aquellos parámetros que no se encuentran pero que son muy necesarios para determinar la gestión en liderazgo.
- Debe existir una capacitación permanente de todos los miembros que trabajan en la institución sobre gestión en liderazgo y valores.
- Todos los docentes de la institución deben capacitarse permanente para estar preparados a ser las guías del aprendizaje de los estudiantes ayudándolos a convertirse en ciudadanos cultos y humanos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Estrategias de gestión, liderazgo y valores para cambiar las metodologías tradicionales de enseñanza que utilizan algunos docentes en el Colegio Becquerel y así formar estudiantes con mayor calidad educativa a partir del Año Académico 2012 – 2013”

7.2 Justificación

La investigación realizada en el Colegio Henri Becquerel, muestra en uno de los datos obtenidos de las encuestas que el 7% de los estudiantes consideran que nunca en sus clases se imparten métodos de enseñanza caracterizados por ser innovadores, variados, participativos y es muy escasa la interacción con los docentes.

Los principios de la educación, manifiestan que el proceso de enseñanza aprendizaje, debe tener como finalidad que los estudiantes aprendan a aprender, es decir que desarrollen destrezas, habilidades y competencias que las apliquen en la vida diaria, pero para lograrlo deben existir en las aulas metodologías innovadoras que permitan que ellos sean los actores principales de su aprendizaje y únicamente los docentes sean líderes guías que ayuden a formar seres útiles para la sociedad que se convertirán en líderes con valores positivos de nuevas generaciones.

Analizando la problemática que representa no usar en las aulas métodos innovadores y participativos a través del uso de estrategias de gestión en liderazgo y valores para generar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje del conocimiento con el desarrollo de competencias en los estudiantes del Colegio Becquerel, causado por la resistencia de algunos docentes no capacitados adecuadamente en procesos de gestión y liderazgo educativo que siguen los procesos tradicionales con los cuales ellos fueron enseñados a memorizar y no a desarrollar el pensamiento lógico, así como la falta de recursos académicos que impide la aplicación de técnicas en gestión y liderazgo dentro del aula o del laboratorio.

Estas causas traen con si efectos como: el miedo al cambio que sienten los docentes tradicionales, ya que no cuentan con una adecuada capacitación en proceso de gestión educativa como son las NNTT, las clases se vuelven monótonas y los estudiantes solo trabajan para obtener calificaciones, mas no por aprendizaje, no se toman en cuenta el proceso de aprender a aprender formando estudiantes totalmente desmotivados.

Es de suma importancia para el Colegio Becquerel la solución de esta problemática, mediante la aplicación de una propuesta de gestión y liderazgo innovadora que consiste en capacitar adecuadamente y continuamente a todos los docentes en el uso de metodologías cognitivas para el proceso de aprendizaje dentro del aula, así como de contar con todos los recursos que permitan el desarrollo de metodologías innovadoras dentro del aula y de los laboratorios, y también dotar adecuadamente a la biblioteca de los recursos de consulta bibliográfica que necesitan los estudiantes y docentes, permitiendo así el desarrollo de competencias tanto en docentes como estudiantes para el año lectivo 2012 – 2013.

Se presume que durante la aplicación de la capacitación a los docentes y la dotación de recursos a las aulas, laboratorios y biblioteca se logrará un cambio paulatino en la actitud de aquellos docentes que se negaban al cambio de metodología tradicional, permitiéndoles convertirse en líderes que guíen adecuadamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes, así como lograr que los estudiantes a través de la aplicación de estrategias en gestión en liderazgo y valores se sientan realmente motivados y que acudan al colegio para formar en ellos su aprendizaje antes que por una calificación.

También se espera que con la aplicación de estas metodologías utilizando estrategias en gestión y liderazgo los docentes cultiven en los estudiantes valores como el eje principal de los procesos de aprendizaje, que la comunicación entre docentes y estudiantes mejore permanentemente, atendiendo sus inquietudes, que se incentive la aplicación de los conocimientos en experimentos realizados en los laboratorios que se encuentran adecuadamente implementados, que se cultive en los estudiantes el sentido de investigación visitando periódicamente la biblioteca, y lo principal se espera la

motivación de todos los miembros que se encuentran involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo General

Crear un programa de preparación en nuevas metodologías en el aula para los docentes utilizando estrategias en gestión, liderazgo y valores que permitan desarrollar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje tanto para docentes como para estudiantes del Colegio Becquerel.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Capacitar adecuadamente a los docentes en la aplicación de metodologías participativas dentro del aula.
- Plantear estrategias en gestión y liderazgo que permitan ir mejorando paulatinamente las metodologías de enseñanza en el aula.
- Aplicar un liderazgo que permita implementar y utilizar adecuadamente los laboratorios y la biblioteca, en pro de la mejora de la calidad de la educación.
- Determinar la importancia que tiene la labor del docente como líder guía para la formación del proceso de aprender a aprender en los estudiantes.

7.4 Actividades

“Estrategias de gestión, liderazgo y valores para cambiar las metodologías tradicionales de enseñanza que utilizan algunos docentes en el Colegio Becquerel y así formar estudiantes con mayor calidad educativa a partir del Año Académico 2012 – 2013”

La propuesta que se plantea tiene como finalidad mejorar la calidad de la educación de los estudiantes del Colegio Becquerel, así como permitir el desarrollo profesional de los docentes que en ella laboran.

Tabla 28

ACTIVIDADES QUE SE PLANIFICAN DESARROLLAR

N°	Tema	Actividad	Responsable	Duración
1	<p>Capacitación en pedagogía y didáctica:</p> <p>Objetivo: Aplicar lo aprendido durante el curso en el aula con los alumnos.</p>	<p>Los 41 docentes que forman parte de la institución así como los directivos acudirán en forma gratuita al curso de capacitación en pedagogía y didáctica.</p> <p>Recurso: Curso pagado por el Colegio para el personal</p>	Docentes y Directivos	<p>05 y 06 de Septiembre del 2012</p> <p>08h30 a 15h30</p>
2	<p>Talleres de socialización de las experiencias en el aula.</p> <p>Objetivo: Compartir con los docentes las experiencias adquiridas en el aula al aplicar estrategias aprendidas en el curso de Septiembre.</p>	<p>Los 41 docentes que forman parte de la institución así como los directivos se reunirán en el auditorio de la institución un mes después de la primera capacitación, a socializar las experiencias que</p>	Docentes y Directivos	<p>13 de Octubre del 2012</p> <p>08h00 a 13h00</p>

N°	Tema	Actividad	Responsable	Duración
		<p>han tenido al aplicar las metodologías aplicadas en los cursos de capacitación.</p> <p>Recursos: auditorio, material para trabajar grupalmente (cartulina, marcadores)</p>		
3	<p>Capacitación en gestión en liderazgo y valores.</p> <p>Objetivo: Aplicar lo aprendido durante el curso en el aula con los alumnos.</p>	<p>Los 41 docentes que forman parte de la institución así como los directivos acudirán en forma gratuita al curso de capacitación en gestión en liderazgo y valores.</p> <p>Recurso: Curso pagado por el Colegio para el personal.</p>	Docentes y Directivos	05 y 06 de Marzo del 2013 08h30 a 15h30

N°	Tema	Actividad	Responsable	Duración
4	<p>Talleres de socialización de las experiencias en el aula.</p> <p>Objetivo: Compartir con los docentes las experiencias adquiridas en el aula al aplicar estrategias aprendidas en el curso de Marzo.</p>	<p>Los 41 docentes que forman parte de la institución así como los directivos se reunirán en el auditorio de la institución un mes después de la segunda capacitación, a socializar las experiencias que han tenido al aplicar las metodologías aplicadas en los cursos de capacitación.</p> <p>Recursos: auditorio, material para trabajar grupalmente (cartulina, marcadores)</p>	Docentes y Directivos	<p>14 de Abril del 2013</p> <p>08h00 a 13h00</p>

N°	Tema	Actividad	Responsable	Duración
5	<p>Implementación de los laboratorios</p> <p>Objetivo: Contar con el material necesario para realizar las prácticas de cada laboratorio eficazmente.</p>	<p>Cada profesor que utilice los laboratorios harán un informe de los materiales que consideran hacen falta, lo entregan a la coordinadora financiera ella lo analiza, lo aprueba y contacta a los proveedores.</p> <p>Recurso: Laboratorios, material.</p>	<p>Docentes y Coordinadora Financiera</p>	<p>Esta actividad se debe realizar antes del inicio de clases del año lectivo 2012-2013, en el mes de julio.</p>
6	<p>Implementación de las aulas.</p> <p>Objetivo: Contar con el material necesario en las aulas de clase de acuerdo a la materia para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>Cada profesor hará un informe de los materiales que consideran hacen falta, lo entregan a la coordinadora financiera ella lo analiza, lo aprueba y contacta a los proveedores</p> <p>Recurso: Aulas y materiales</p>	<p>Docente y Coordinadora Financiera. Docente y Coordinadora Financiera.</p>	<p>Esta actividad se debe realizar antes del inicio de clases del año lectivo 2012-2013, en el mes de julio.</p>

N°	Tema	Actividad	Responsable	Duración
7	<p>Implementación de la biblioteca.</p> <p>Objetivo: Contar con el material necesario para que los estudiantes y los docentes cuenten con los libros como recurso de apoyo en el proceso de enseñanza - aprendizaje</p>	<p>Se debe contratar un/a bibliotecario/a de carrera, quien se encargará de hacer un informe de los materiales que consideran hacen falta, lo envía a la coordinadora financiera ella lo analiza, lo aprueba y contacta a los proveedores</p> <p>Recurso: Libros y biblioteca</p>	Bibliotecario /a y Coordinadora Financiera	Esta actividad se debe realizar antes del inicio de clases del año lectivo 2012-2013, en el mes de julio.

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

Los resultados que se espera tener es un mejoramiento radical de la calidad de la educación, la satisfacción de los docentes al emplear sus nuevas metodologías contando con todos los recursos necesarios y estando capacitados adecuadamente, así como la satisfacción de todos los alumnos al recibir clases innovadoras en la institución.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora de la metodología en el aula, si es que es aceptada, será aplicada en la ciudad de Quito, en la Unidad Educativa Experimental Henri Becquerel.

7.6 Población Objetivo

El programa podría ser impartido en calidad de programa piloto a 41 docentes con cuales cuenta la institución educativa, y también se debería incluir a las autoridades de la Unidad Educativa Henri Becquerel.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

7.7.1 Humanos

Es innegable que la propuesta va a satisfacer la necesidad que presenta los docentes en capacitarse para mejorar su metodología en el aula, permitiéndoles manejar un liderazgo guía para el desarrollo de destrezas, habilidades y competencias en los estudiantes.

7.7.2 Tecnológicos

La institución educativa cuenta con internet wailers en todas las áreas, permitiendo utilizarlo como metodología en el uso de las NNTT y lograr que las clases sean más dinámicas.

7.7.3 Materiales

Se debe equipar de mejor forma las aulas, laboratorios y biblioteca, permitiendo con esto mejor los procesos de enseñanza aprendizaje.

7.7.4 Físicos

El Colegio Becquerel cuenta con una infraestructura amplia, sus aulas y laboratorios adecuándolas son perfectamente cómodas y permiten la ejecución correcta del proceso de enseñanza aprendizaje. Cuenta también con espacios verdes para que los estudiantes realicen actividades deportivas y de recreación, cuenta con áreas como bar, enfermería, comedor.

Lamentablemente el terreno no es propio, razón por la cual los directivos deben hacer todo lo posible para ubicar las instalaciones en un terreno propio.

7.7.5 Económicos

Se debería incentivar económicamente a los docentes que tienen esas ganas de aprender capacitándose voluntariamente en la aplicación de mejores metodologías en el aula.

El colegio debe siempre contar con un monto para la adecuación o arreglo de la infraestructura.

7.7.6 Organizacionales

El director de la institución educativa será el líder que motive a su personal a la capacitación para mejorar las metodologías de aprendizaje, así como será quien aprueba el presupuesto para adecuar las aulas, laboratorios y la biblioteca.

7.8 Presupuesto

Si la propuesta de mejora es aceptada a continuación se presentan presupuestos estimados para la capacitación de docentes y la implementación de aulas, laboratorio y biblioteca.

7.8.1 Presupuesto del programa de capacitación docente

Los valores que a continuación se presentan son estimados.

Tabla 29**PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE**

Característica	Cantidad	Valor Total
Cursos de capacitación (valor por docente)	1	\$ 350
Talleres de capacitación (valor para todo el grupo)	1	\$500
TOTAL		\$ 850

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

7.8.2 Presupuesto del programa de implementación de aulas, laboratorio y biblioteca.

Los valores que a continuación se presentan son estimados.

Tabla 30**PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE AULAS, LABORATORIO Y BIBLIOTECA**

Característica	Cantidad	Valor Total
Equipo de vidrio	300	\$ 3000
Microscopios	10	\$ 5000
Reactivos	?	\$ 7000
Proyectores	3	\$ 2400
Estantes	25	\$ 5000
Libros	?	\$ 10000

Característica	Cantidad	Valor Total
TOTAL		\$ 22400

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

7.9 Cronograma

Tabla 31

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividad	Duración y Fecha tentativa
1	Capacitación en pedagogía y didáctica: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de lo aprendido en el aula. 	Duración: Dos días (6horas / día) Fecha: Septiembre 05 y 06 del 2012
2	Talleres de socialización de las experiencias en el aula	Fecha: Octubre 12 del 2012 Duración: 8:00 a 14:00.
3	Capacitación en gestión en liderazgo y valores. Aplicación de lo aprendido en el aula.	Duración: Dos días (6horas / día) Fecha: Marzo 05 y 06 del 2013
4	Talleres de socialización de las experiencias en el aula	Fecha: Abril 13 del 2013 Duración: 8:00 a 14:00.
5	Implementación del laboratorio	Esta actividad se debe realizar antes del inicio de clases del año lectivo 2012-2013, en el mes de

N°	Actividad	Duración y Fecha tentativa
		julio.
6	Implementación de las aulas	Esta actividad se debe realizar antes del inicio de clases del año lectivo 2012-2013, en el mes de julio.
7	Implementación de la biblioteca	Esta actividad se debe realizar antes del inicio de clases del año lectivo 2012-2013, en el mes de julio.

Elaboración: Ximena Del Pozo E.

8. BIBLIOGRAFIA

- Aldana, V. (2006). Importancia de la gestión de empresas, en las pequeñas y medianas empresas – PYMES [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm> [Consulta 13-05-2011]
- Altamirano, T., Estrada, K., Quezada, M. (2008). Panorama de la Gestión Organizacional en una Institución Educativa [En línea]. Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/> [Consulta 01-02-2012]
- Arana, M.; Batista N. (2011). La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Cuba [En línea] Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> [Consulta: 11-02-2012]
- Bohorquez, C. (2009). Líder Educativo [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/elviragranados823/lider-educativo> [Consulta 06-02-2012]
- Cely, N. (2010). Gestionar [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin> [Consulta 01-02-2012]
- Chavarría, M. 2007 “Educación en un mundo Globalizado”, Editorial Trillas, México, pág: 1 – 93.
- Cirfigliano-Villaverde. 2001 “Dinámica de grupos y Educación”, Editorial Lumen, Argentina, pág: 12 – 45.
- Colegio Becquerel. 2011 “Documentos Educativos”, Quito.
- Cons, N. (2008). La administración dentro de la institución educativa. [En línea]. Disponible en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>. [Consulta 01-02-2012]
- Crece Negocios. (2011) Concepto y Estilos de Liderazgo [En línea]. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/> [Consulta 05-02-2012]
- Definicion.de (2011). Definición de Código de Ética [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/codigo-de-etica/> [Consulta 08-02-2012]

Definicion.de (2011). Definición de Educación [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/educacion/> [Consulta 13-05-2011]

Definicion.de (2011). Definición de Gestión [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/gestion/> [Consulta 13-05-2011]

Definicion.de (2011). Definición de Líder [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/lider/> [Consulta 13-05-2011]

Definicion.de (2011). Definición de Liderazgo [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/liderazgo/> [Consulta 13-05-2011]

Definicion.de (2011). Definición de Decisión [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/decision/> [Consulta 13-05-2011]

Delgadillo, G.; Obaya, A. (1999). El profesor ante algunos elementos del proceso enseñanza-aprendizaje [En línea]. Disponible en: <http://www.correodelmaestro.com/anteriores/1999/abril/incert35.htm> [Consulta 13-05-2011]

Díaz, M.; Mota J. y Tovar J. (2008). Gestión y Tecnología [En línea]. España. Disponible en: <http://johاناتov.blogspot.es/> [Consulta 13-05-2011]

DIRPLAN. (2010). Plan Operativo Anual [En línea]. Ecuador. Disponible en: http://www.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/policiaecuador-repositorio/Archivos/ley-transparencia/documentos/plan_operativo_2011.pdf [Consulta 10-02-2012]

El País. (2012). Directivo [En línea]. Madrid. Disponible en: <http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/directivo> [Consulta 07-02-2012]

El Sol. (2010.) El clima escolar y la calidad educativa. [En línea]. Mendoza. Disponible en: <http://elsolonline.com/noticias/view/25875/el-clima-escolar-y-la-calidad-educativa> [Consulta 11-02-2012]

- Florencia. (2009). Definición de Gestión [En línea]. España. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php> [Consulta 13-05-2011]
- Florencia. (2009). Definición de Líder [En línea]. España. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/lider.php> [Consulta 13-05-2011]
- Florencia. (2009). Definición de Liderazgo [En línea]. España. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php> [Consulta 05-02-2012]
- Fuentes, E. (2009). Liderazgo en el aula [En línea]. Disponible en: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html> [Consulta 13-05-2011]
- García, G. (2011). El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas. [En línea]. Madrid. Disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadecisiones.htm> [Consulta 11-02-2012]
- García, L. (2000). Gestión Educativa [En línea]. Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> [Consulta 01-02-2012]
- Godoy, M. (2011). La gestión educativa. [En línea]. Disponible en: <http://www.educacioninicial.com/El/contenidos/00/1850/1895.ASP> [Consulta 01-02-2012]
- Illescas, S.; Pesantes, A. (2004). Proyecto Educativo Institucional [En línea]. Guayaquil. Disponible en: <http://pei.efemerides.ec/> [Consulta 11-02-2012]
- López, M. (2011) Toma de decisiones. [En línea]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/tema/toma-de-decisiones> [Consulta 11-02-2012]
- Lorenzada, N. (2003) Reglamento interno de trabajo propuesto para el colegio de Ingenieros de Guatemala. [En línea]. Guatemala. Disponible en: <http://es.scribd.com/rosario-mendoza-27/d/53386441/11-Definicion-de-Reglamento-Interno-o-Interior-de-Trabajo> [Consultado 11-02-2012]

- Macha, R. (2006). La gerencia educativa eficaz [En línea]. Perú. Disponible en: <http://www.scribd.com/trabajos33/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml> [Consulta 13-05-2011]
- Marqués, P. (2010). Medios Didácticos y Recursos Educativos [En línea]. Disponible en: <http://peremarques.pangea.org/medios.htm> [Consulta 13-05-2011]
- Navas, A. (2011) Concepto de directivo escolar [En línea]. Disponible en: <http://dcnava.blogspot.com/2011/12/concepto-de-directivo-escolar.html> [Consulta 07-02-2012]
- Posner, G. 2004 "Análisis del currículo", Editorial Mc Graw Hill, México, pág: 1 – 145.
- Pozner, P.; Ravela, P.; Fernandez, T. (2000). Gestión Educativa Estratégica [En línea]. Argentina. Disponible en: http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf [Consulta 02-02-2012]
- Pérez, M. (2003). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm> [Consulta 31-01-2012]
- Pérez, X. (2002). Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica [En línea]. Caracas. Disponible en: <http://www.blogspot.com/trabajos13/lider/lider.shtml> [Consulta 13-05-2011]
- Ortiz, A. (2011). El liderazgo educacional. Un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad [En línea]. Disponible en: http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html [Consulta 13-05-2011]
- Padras, S. (Pérez, D. (2009) Entrevista a un líder educativo <http://es.scribd.com/doc/14776017/Entrevista-a-un-lider-educativo>
- Piggyven. (2011). Definición de valores [En línea]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores> [Consulta 13-05-2011]
- Pozner, P. (2007) El Directivo docente: Líder de la gestión educativa. [En línea]. Disponible en:

http://www.ouiiohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Agestion-y-liderazgo-escolar&catid=5%3Atemas-de-interes&lang=es

- Quijano, A. (2004). Liderazgo [En línea]. Bogotá. Disponible en: <http://www.scribd.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml> [Consulta 13-05-2011]
- Rebolledo, G. (2010). Gestión, Calidad y Agregación de valor en información [En línea]. Santiago de Chile. Disponible en: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> [Consulta 29-01-2012]
- Reynaga, J. (2011) El Método Estadístico. [En línea] Diponible en: <http://www.cobatab.edu.mx/descargasgrales/academico2011/PRODUCTOS%202011B/DESARROLLO%20DE%20PROGRAMAS%20DE%20CAPACITACION%20DE%20IV%20SEM/Desarrollo%20Comunitario/SUB%20MODULO%204%20DES%20COM/MATERIAL%20BIBLIOGRAFICO/metodo%20estadistico.pdf> [Consulta: 11-02-2012]
- Rios, A. (2005). Liderazgo [En línea]. Madrid. Disponible en <http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm> [Consulta 04-02-2012]
- Rojas, A. (2011) El liderazgo docente: piedra angular en la educación de calidad en América Latina [En línea]. Santiago de Chile. Disponible en: http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=15098&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Ruiz, G. (2007). Gestión Institucional [En línea]. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> [Consulta 28-01-2012]
- Ruíz, K. (2010) Instrumentos de Investigación. [En línea] Disponible en: <http://cienciassocialeskathy.obolog.com/instrumentos-investigacion-633764> [Consulta 11-02-2012]
- Saavedra, G. (2011). Gestión, Calidad y Agregación de valor en información [En línea]. Chile. Disponible en: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> [Consulta 13-05-2011]
- Schmelkes, S. (2002) LOS VALORES DE LA EDUCACION EN EL NUEVO MILENIO [En línea]. México. Disponible en:

http://www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf
[Consulta 08-02-2012]

Schumcher, S., McMillan J. 2005 “Investigación educativa”, Editorial Addison Wesley, España, pág: 1 – 200.

Secretaría de la Contraloría General del Estado. (2004). Guía para la elaboración de Manuales de Organización. [En línea]. Sonora. Disponible en:
<http://www.cgeson.gob.mx/downloads/Guia%20MO%202004.pdf>
[Consulta 08-02-12]

Sensagent. (2011). Directivo [En línea]. España. Disponible en:
<http://diccionario.sensagent.com/directivo/es-es/> [Consulta 13-05-2011]

Sinnexus. (2011). Plan estratégico. [En línea]. Disponible en:
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
[Consulta 08-02-2012]

Valenzuela, Ricardo. 2009 “Evaluación de Instituciones Educativas”, Editorial Trillas, México, pág: 24 -58.

Valzam. (2004). Directivo o Líder [En línea]. Disponible en:
<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm> [Consulta 07-02-2012]

Verdugo, W. (2010). Investigación Descriptiva [En línea]. Hermosillo. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/wenceslao/investigacion-descriptiva-5366924> [Consulta 11-02-2012]

9. ANEXOS

9.1 Encuestas a Directivos

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. 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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS PERSONALES

Nombre:.....

Edad:años

Cargo:.....

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

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

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

d. Otros (especifique)

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

SI (_____) NO (_____)

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

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			

c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

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

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

Responda las siguientes preguntas con términos de SI o NO

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

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

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

Si () No ()

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

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

9.2 Encuestas a Docentes

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 una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

DATOS PERSONALES

Nombre:.....

Edad:años

Cargo:.....

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
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/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

9.3 Encuestas a Estudiantes

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibilidades de respuesta:

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 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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

DATOS PERSONALES

Nombre:.....

Edad:años

Curso:.....

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director / Rector 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.				

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
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.				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

9.4 Encuesta a Padres de Familia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra su hijo estudiando. 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 posibilidades de respuesta:

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 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.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

DATOS PERSONALES

Nombre:.....

Edad:años

Número de hijos en la institución:.....

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
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 observa cotidianamente en el ambiente				

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo eventos en la institución.				
5. Su hijo se ve motivado al asistir a la institución.				
6. Los docentes son amables y siempre tienen la apertura para escucharlos y buscar soluciones en pro de los estudiantes.				
7. Usted ve que su hijo realiza actividades innovadoras en las cuales se desarrollen sus habilidades, destrezas y competencias.				
8. Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Cuando un estudiante tiene bajo rendimiento los docentes le comunican y buscan formas para que el estudiante recupere el conocimiento.				
10. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
11. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

9.5 Preguntas para la entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2	¿El centro educativo, cuenta con una manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesional?
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 antivalores ¿Cuáles son?

¡Gracias por su colaboración!

9.6 Fotografías

FOTOGRAFÍA 2

INGRESO AL COLEGIO BECQUEREL



Tomada por: Ximena Del Pozo E.

FOTOGRAFÍA 3

RECEPCIÓN DEL COLEGIO BECQUEREL



Tomada por: Ximena Del Pozo E.

FOTOGRAFÍA 4**OFICINAS DE ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO BECQUEREL**

Tomada por: Ximena Del Pozo E.

FOTOGRAFÍA 5**SECCIÓN PREESCOLAR DEL COLEGIO BECQUEREL**

Tomada por: Ximena Del Pozo E.

FOTOGRAFÍA 6**SECCIÓN PRIMARIA DEL COLEGIO BECQUEREL**

Tomada por: Ximena Del Pozo E.

FOTOGRAFÍA 7**SECCIÓN SECUNDARIA DEL COLEGIO BECQUEREL**

Tomada por: Ximena Del Pozo E.

FOTOGRAFÍA 8**CANCHAS DE BASQUET DEL COLEGIO BECQUEREL**

Tomada por: Ximena Del Pozo E.

9.7 Artículos de interés

Revista de Educación, 350. Septiembre-diciembre 2009, pp. 375-399
 Fecha de entrada: 18-05-2007 Fecha de aceptación: 28-03-2008
 375

Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos

The perceptions of the school climate by head-masters, teachers and students through the use of «natural semantic networks». Their importance in the management of the educational centers

Paulino Murillo Estepa

*Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización Educativa.
 Sevilla, España.*

Sandra Becerra Peña

Universidad Católica de Temuco. Departamento Escuela de Educación Diferencial. Temuco, Chile.

Resumen

Dados los altos índices que diversas investigaciones reflejan respecto al estrés y malestar docente, y reconociendo los indicadores oficiales que posicionan a la profesión docente como una profesión de riesgo para la salud mental, la presente investigación asume el objetivo de indagar en las percepciones del estado actual del clima escolar, y en los elementos obstaculizadores de éste, en tiempos de cambios complejos como los que estamos viviendo.

Metodológicamente la investigación, en la fase que se describe en este artículo, posee un diseño cualitativo-cuantitativo, con empleo de «redes semánticas naturales» en 189 sujetos pertenecientes a instituciones educativas, tanto públicas (municipales), como concertadas (subvencionadas) y privadas (particulares), de la ciudad de Temuco (Chile). Entre los resultados más destacados, hemos constatado que docentes y directivos vinculan el clima escolar, mayoritariamente, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el centro, mientras que los alumnos y alumnas lo vinculan exclusivamente a los contextos de aprendizaje

También hemos encontrado hallazgos reveladores entre los obstaculizadores del clima escolar. En este sentido, en el ámbito institucional, los actores evidencian con mayor peso semántico los problemas de comunicación y el estilo de liderazgo ejercido. Igualmente, reconocen como obstaculizadores propios de la persona, aspectos como la envidia, la intolerancia, el egoísmo, los rumores y la irresponsabilidad, elementos que se vinculan tanto a la *persona del docente*, como a su *rol profesional*. Esto nos hace considerar que para mejorar el clima escolar debemos atender a estas dos dimensiones, sin olvidar los demás aspectos vinculados a los focos de tensión, especialmente las características de la dinámica relacional entre colegas.

Palabras clave: clima escolar, convivencia, obstaculizadores del clima, dinámicas sociales, desarrollo institucional, redes semánticas naturales, salud mental del profesorado, cambio, complejidad, educación de calidad.

Abstract

Given the high indicators of various reported investigations with regard to stress and teacher illness, and acknowledging the official indicators that position the teaching profession as a profession of risk to the mental health, the present investigation assumes the objectives to investigate into the perceptions of the current state of the educational climate, and into the elements constituting obstacles of the same in changes times.

Methodologically the investigation, at the phase which is described in this article, possesses a qualitative-quantitative design, with the use of 'natural semantic networks' in 189 subjects of establishments of several educational institutions from Temuco (Chile).

Among the results we found that teachers and directors preponderantly relate the educational climate with interpersonal relations in the center, while students relate it exclusively to the learning contexts. Subsequently we found revealing findings between those obstacles of the educational climate, where an institutional level of the actors showed an evidence of greater semantic weight of the communication problems and the leadership style.

Also, they recognized elements such as envy, intolerance, selfishness, rumors, irresponsibility, as obstacles of the person itself, elements related as much to the *person of the teacher* as well as the *professional role*.

This evidences that when the educational climate is intervened these two dimensions must be addressed, without forgetting other aspects linked to the tension areas, especially the characteristics of the dynamic relationship among colleagues.

Key words: school climate, coexistence, climate obstacles, social dynamics, institutional development, natural semantic networks, teachers' mental health, change, complexity, quality education.

El problema de investigación

Los profesionales de la educación y, en general, todos los actores y protagonistas de los diferentes sistemas educativos viven inmersos, durante los últimos tiempos, en continuos procesos de cambios y reformas. Y es que en pleno siglo XXI, las organizaciones educativas siguen en el punto de mira de cualquier propuesta nueva. Se le atribuyen nuevas funciones, se le asignan nuevos mensajes, se le asignan requerimientos relacionados con la enseñanza de nuevas áreas y materias, en definitiva, se le plantean nuevas exigencias producto de los problemas que la propia sociedad no puede resolver. No obstante, la mayoría de las veces, todas esas exigencias no suelen ir acompañadas de la dotación de medios necesarios para poder responder a las mismas. Como señala Esteve (2002, p. 80): hay que comenzar a decirle a nuestra sociedad que debemos reconsiderar los juicios que estamos haciendo sobre el trabajo de nuestros profesores y sobre el sistema de enseñanza en su conjunto (...) el cambio social acelerado obliga continuamente al sistema educativo a moverse a remolque de las expectativas sociales, intentando un cambio permanente de sus estructuras para adaptarse a las demandas diversificadas y cambiantes de la sociedad.

Probablemente, las últimas reformas no hayan impactado en la cultura de los centros educativos, incluso puede ser que éstas sean más fuertes que los poderes innovadores que a ellas llegan, pero no menos cierto es que su éxito o fracaso va a depender en un grado importante de las expectativas que la sociedad proyecte sobre ellas. Ya no vale decir que nuestras instituciones siguen dominadas por una mentalidad y cultura tradicionales, o por unos métodos de trabajo antiguos. Hay que buscar la manera de que esto no siga siendo así. Los problemas educativos actuales deben ser resueltos en cooperación entre la sociedad y las organizaciones educativas. Un nuevo escenario de corresponsabilidades se hace necesario.

En el contexto chileno, escenario de la investigación que presentamos –si bien sus resultados pueden ser extrapolados a otros contextos geográficos–, se está percibiendo por parte de determinados autores un esfuerzo en el ámbito nacional por el desarrollo de reformas educativas, que en palabras de Bitar (2005, p. 4) representan «un enorme esfuerzo, el mayor de nuestra historia y uno de los más importantes de América Latina, que ha significado situar a la educación como eje del desarrollo nacional». No obstante, hemos de reconocer, como hecho central, que la reforma educativa chilena –como otras tantas– desde sus inicios se ha centrado casi exclusivamente en el aspecto pedagógico de la enseñanza. La vivencia pedagógica docente ha sido mirada desde el ángulo técnico del proceso de enseñanza-aprendizaje, contemplándose sólo en los últimos años cierta preocupación por intervenir en la calidad de las interacciones de los actores del sistema educativo, como condicionante de una gestión de calidad hacia la consecución de los deseados resultados de aprendizaje.

Reiterados testimonios de docentes en servicio evidencian que en la actualidad, producto del agotamiento, malestar, consideración social y estrés docente, los profesores perciben que el clima relacional en los centros educativos se ha deteriorado, así como que las constantes tensiones vividas inciden de manera significativa en su salud mental. Por otro lado, investigaciones actuales ponen de manifiesto que los docentes declaran no poseer el conocimiento suficiente como para intervenir adecuadamente en esta realidad (Ruz, 2006), evidenciándose lo que en palabras de Cornejo (2005) ha sido señalado como *sentimiento de incontrolabilidad*. En este sentido, los informes oficiales de la OEI dan cuenta de que, aun cuando la gestión del clima organizativo y de convivencia han sido declarados como ejes fundamentales del Marco para la Buena Dirección (MBD), y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), la realidad muestra que los esfuerzos por mejorar la convivencia y el clima en las escuelas, sólo se vive de manera asistemática e ineficiente.

Por lo general, son acciones puntuales como respuesta a diferentes situaciones problemáticas, que no suelen llevar una fase de diagnóstico que permita abordar de forma sistemática los problemas de convivencia planteados.

El trabajo reflexivo en equipo y la transversalidad en las escuelas es algo que no ha llegado a sistematizarse, más allá de loables experiencias muy concretas.

La presente investigación pretende ser un aporte en este sentido; pretende ofrecer luces respecto a cómo intervenir para mejorar el clima escolar. De manera más concreta, intenta desvelar las percepciones que los principales protagonistas del sistema educativo –en tiempos de profundos cambios– poseen respecto a cuáles son los elementos constituyentes más relevantes del citado clima. Igualmente, pretende –desde la percepción de tales actores– localizar los elementos que en la actualidad están obstaculizando el clima de relaciones y convivencia en los centros.

En definitiva, intentamos ofrecer algunas luces que puedan orientar la intervención y el trabajo conjunto sobre estas dinámicas sociales de nuestros centros, que tanto influyen y determinan la salud mental del docente, y por ende la calidad de la educación que puedan ofrecer.

Clima escolar y gestión de centros

Más allá de revisar diferentes concepciones del clima escolar, e intentando comprender las instancias y condiciones que influyen en su conformación, vamos a analizar a continuación algunos de los aspectos organizativos que pueden estar influyendo en su configuración, en momentos de cambio como los que vivimos.

Hemos de reconocer que en la actualidad, en tiempos de reformas y contrarreformas, el concepto de clima cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo.

Partiendo de la premisa anterior, vamos a referirnos someramente a algunos de los aspectos estructurales, institucionales y sociales que se relacionan con el clima que se vive en los centros educativos, que influyen en su configuración y que, por tanto, juegan un importante papel en los procesos de aprendizaje y desarrollo. Pero también vamos a prestar atención a un componente social que afecta al profesorado relacionado con el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal (Durán, Extremera y Rey, 2001), que no sólo repercute en la práctica pedagógica habitual, sino que también tiñe los espacios relacionales de la vida de los centros. Nos referimos al concepto de «malestar docente» (Esteve, 1987).

La estructura como aspecto organizativo con influencia en el clima del centro

La estructura del centro conforma uno de los factores que influyen en el clima de las organizaciones educativas, partiendo de la consideración de que mientras algunas facilitan la integración y relaciones adecuadas de los docentes, otras las dificultan, de ahí su importancia. Pero para entender la estructura de las organizaciones podemos establecer dos polos importantes de aproximación, según donde pongamos el énfasis.

En este sentido, podemos entender la estructura de los centros como la parte más formal de los mismos, la parte más estática y visible que configura el marco organizativo de las diferentes acciones educativas, o bien podemos tener una visión más global, más sistémica.

Desde esta última mirada, que es la que más nos interesa, hemos de recordar las aportaciones de Luhmann (1998), en cuanto a que las estructuras de las organizaciones son construidas por éstas a través de su autorreferencialidad. Desde esta perspectiva «la autorreferencialidad se refiere a la capacidad (que toda organización social posee) de determinarse internamente a sí misma» (p. 265).

De este modo, las estructuras de nuestras escuelas han de auto-construirse en el devenir de la propia organización, así como en las múltiples estructuras de conexión que cada día produce y recursivamente vuelve a utilizar. Y es que toda organización, en cuanto un sucesos comunicativos del sistema y que le diferencia de otros sistemas) y por un *entorno* (Luhmann, 1998).

Así pues, desde esta perspectiva entendemos los centros educativos como una «unidad» que se conforma por dos elementos principales:

- El sistema organizativo: constituido por todos los procesos de comunicación e intercambios comunicativos que subyacen en el funcionamiento de la escuela (conversaciones formales e informales, información objetiva y subjetiva, actitudes, comentarios directos e indirectos, etc.), que ésta en su devenir produce, y que contiene los elementos esenciales del clima social.

- Y el entorno del sistema organizativo, que comprende a todos los que forman parte de la organización educativa (miembros de los equipos directivos de los centros, alumnado, ex-alumnos, familias, docentes...), así como los recursos que permiten y mantienen el funcionamiento del centro (infraestructura, materiales fungibles, recursos tecnológicos, reglamentos, etc.).

Así pues, el entorno del sistema organizativo considera a las personas, objetos y elementos entre los que se desarrollarán los procesos que van a constituir el sistema organizativo, y con él el clima del centro.

Pero el sistema organizativo no es simplemente *una red de intercambios comunicativos*, intercambios azarosos y espontáneos, sino que hemos de reconocer que fruto del funcionamiento habitual del sistema se crean *estructuras*.

Así las estructuras se forman de los intercambios comunicativos que desarrolla el propio sistema, entregándole a éste estabilidad y unidad. Cabe señalar entonces, que todo lo que produce el sistema, todo circuito relacional, todo intercambio comunicativo, toda actividad del sistema organizativo, se sostiene en estructuras, que por haber nacido en él y para él, le otorgan identidad, soporte y estabilidad a su funcionamiento.

López Yáñez (2001) señala que un sistema organizativo, posee también estructuras que permiten a los acontecimientos comunicativos (los elementos del sistema) constituirse en referencia no sólo del suceso anterior, sino también en referencia de otros sucesos del presente o del pasado; o incluso a sucesos que aún no han ocurrido y puede que nunca ocurran, es decir, que no son sucesos propiamente dichos sino tan solo expectativas respecto a lo que podría ocurrir.

Las estructuras no son materiales, no vinculan objetos entre sí, sino símbolos. Los símbolos contienen significados sobre los que una organización ha alcanzado algún grado de consenso.

La Cultura del Centro como aspecto organizativo que influye en el clima escolar

El conjunto de símbolos y significados al que hemos aludido con anterioridad es lo que conforma la cultura de los centros, que puede ser entendida como una red o estructura de significados compartidos por los miembros de la organización.

Además, el intercambio comunicativo del sistema no sólo produce y se basa en símbolos; también produce y se basa en acciones. Y las acciones también son organizadas mediante estructuras, que son esencialmente estructuras de influencia o de poder. (López Yáñez, 2001).

Hemos de entender que cada centro educativo en su devenir, en su acontecer, habrá de crear a lo largo de su historia múltiples y variadas estructuras de conexión, estructuras de vinculación social, a través de las cuales –por ejemplo–, se forman los lazos de amistad y compañerismo entre colegas; estructuras normativas mediante las que profesores, familias y alumnos operan acatando algunas normas del centro; estructuras de creencias, a través de las cuales los diferentes miembros de la comunidad educativa construyen significados y asumen estilos relacionales, de poder, de influencias, de expectativas.

En fin, estructuras que darán forma a sus intercambios relacionales, que conformarán su sistema organizativo y que orientarán los nuevos circuitos de su forma de funcionar.

De cualquier forma, si pensamos en la vinculación entre el concepto de cultura y clima escolar, hemos de ver que lo relevante no son «las normas», «valores» y «hechos» en sí, sino «las interpretaciones que diversos grupos o sujetos establecen como consecuencia de patrones culturales que han aprendido en su interacción con los demás miembros de la organización» (López, J. y Sánchez, M. 1997, p. 150).

La cultura posee, por tanto, un papel integrador que socializa los comportamientos, que identifica a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizativo, así como que les confiere identidad colectiva. Por esta razón es pertinente tener en consideración la influencia de la cultura en el clima del centro, ya que por inclusión, si por medio de éste sus miembros asumen identidad colectiva, las percepciones que los sujetos tienen sobre el comportamiento del conjunto de los miembros de la organización (clima escolar), pueden estar teñidas por la cultura del centro.

El liderazgo en los centros educativos y su posible influencia en el clima escolar

Centrándonos más en las características de los miembros de las organizaciones educativas, hemos de considerar también la influencia de los distintos tipos de liderazgo en el clima del centro.

Muchos son los desafíos y cambios vividos por los centros educativos en tiempos de reforma, también en el desarrollo de estos procesos.

Y las características y cualidades de los centros, de sus miembros, y, sobre todo, de sus líderes, se convierten en influencias relevantes para el entramado que teje la actitud general del centro frente a los retos que se le presentan.

Aunque reconocemos que desde las más recientes concepciones de liderazgo las cualidades requeridas han cambiado, convirtiéndose en menos jerárquicas y más colaborativas, pensamos que, por la posición y las influencias que mantiene un líder en un centro, sus características han de sumarse a los otros aspectos constitutivos de la organización con influencia en el clima relacional y de convivencia.

Analizar las actividades de quienes lideran los centros ayuda a descubrir, según Martín Moreno (2000), el «estilo de organización» que el/la líder espera contribuir a crear.

Y si esto fuera así, podemos pensar no sólo que los líderes de un centro poseen creencias propias sobre el tipo de organización que lideran, sino que tales creencias pueden constituir una influencia importante en el ambiente y clima que se desarrolla en el centro.

En definitiva, aun reconociendo las diferencias existentes entre los distintos tipos de liderazgos, hemos de reconocer la importancia de mantener cierta inquietud por captar su influencia en el clima de los centros educativos, ya que sin lugar a vacilaciones de ningún tipo, como señala Louis (2000), son los líderes los que van a determinar de manera clara y significativa la receptividad de la organización hacia interpretaciones alternativas y propuestas de cambio.

El Malestar Docente y su posible influencia en el clima escolar

En los últimos tiempos se ha ido desarrollando una crisis importante en la historia de la educación mundial con referencia a la percepción de un período de desencanto que afecta de manera principal al ejercicio y desarrollo de la función docente en los diferentes sistemas educativos (Esteve, 1987).

Como señalaban Montalbán, Durán y Bravo (2000) cada día, con mayor frecuencia podemos encontrar titulares en la prensa escrita referidos a hechos o acontecimientos que dan cuenta de situaciones de estrés laboral en los docentes.

Son varios y diferentes los condicionantes que vienen provocando tal situación, pero lo cierto es que los centros educativos se han convertido en un lugar propicio para la aparición y desarrollo de este síndrome general de agotamiento, estrés y malestar.

Una de las definiciones más aceptada para comprender el concepto de *burnout* la ofrecieron inicialmente Maslach y Jackson en 1986, cuando elaboraron uno de los primeros instrumentos específicos para intentar medir el *burnout*, primero en el ámbito asistencial y posteriormente en el ámbito docente, conceptualización que ha sido revisada por Durán, Extremera y Rey (2001), señalando que el *burnout* es un síndrome compuesto por tres categorías de síntomas:

- Cansancio emocional: donde la persona se siente emocionalmente exhausta, agotada en sus esfuerzos para hacer frente a la situación.
- Despersonalización: entendida como una respuesta impersonal, fría y cínica hacia los usuarios o beneficiarios de su actividad profesional.
- Baja realización personal: lo que comprende sentimientos de incompetencia y fracaso.

Otras conceptualizaciones que nos permiten entender el concepto de agotamiento y estrés docente hacen referencia a «los efectos permanentes, de carácter negativo, que afectan a la personalidad del profesor como resultado de las condiciones psicológicas y sociales en que ejerce la docencia, por imperativo del cambio social acelerado». (Esteve, J. M., Franco, S. y Vera, J., 1995, p. 23).

El caso es que la realidad educativa ha cambiado bastante. Hace algo más de veinte años la organización de poderes dentro del aula era radicalmente distinta a lo que se observa en la actualidad. Hoy día casi no resulta extraño escuchar o leer cómo los alumnos pueden permitirse distintas formas de agresión verbal, física y psicológica con respecto a los docentes, y en especial hacia sus compañeros. Cabe destacar, que últimamente estamos siendo testigos de actuaciones francamente agresivas entre compañeros, y en ocasiones de alumnos y alumnas hacia el profesorado.

En esta realidad educativa, cabe preguntarse entonces, si en la actualidad operan adecuadamente los mecanismos de mediación o arbitraje, que supuestamente han de estar presentes en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, si están los docentes debidamente formados para actuar frente a episodios de ruptura de las interacciones sociales, así como si poseen herramientas adecuadas para mediar ante un conflicto.

Por otro lado, el profesorado –además de participar en la fase interactiva del proceso de enseñanza-aprendizaje– debe buscar tiempo para preparar sus clases, planificar con sus colegas, elaborar y corregir actividades y tareas, evaluar, conocer a sus alumnos, orientarlos, elaborar informes, atender a las familias, desarrollar actividades extraescolares, participar de proyectos del centro, asistir a actividades de formación, etc.

Y en este sentido Esteve, J. M. et al. (1995, p. 41) señala, que «la actividad del profesor se ha fragmentado, con tal diversificación de funciones, que muchos profesores hacen mal su trabajo, no porque no sepan hacerlo mejor, sino porque no pueden cumplir simultáneamente las diversas tareas a las que se suponen que deben atender».

Y esta realidad, incluyendo la evidente sobrecarga de tareas a la que hemos aludido, tiene relación con la percepción de que los docentes están sobrepasados y agotados por la acumulación de exigencias que sobre ellos recae. Y esto se deja notar en el clima de los centros, en las relaciones del día a día.

Objetivos de investigación

La investigación desarrollada está constituida por cuatro fases progresivas. La *primera*, corresponde a la elaboración y validación de un instrumento para la exploración del clima escolar, en nuestro caso, en centros educativos chilenos que en el marco de la Reforma desarrollan esfuerzos de innovación. La *segunda fase*, de tipo extensivo, correspondió a la exploración del estado del clima en centros municipales (públicos), subvencionados (concertados) y particulares (privados) de la IX Región con proyectos de innovación.

Participaron un total de 404 sujetos entre docentes y directivos, pertenecientes a quince centros, cinco de cada uno de los estratos señalados.

La muestra, de naturaleza estratificada con selección aleatoria, se extrajo del total de centros que presentaron proyectos de mejora durante el año 2000, y los mantuvieron y desarrollaron durante los dos años siguientes.

A partir de los resultados anteriores, iniciamos la *tercera fase* de la investigación, destinada a conocer, por medio de *grupos de discusión*, los significados que docentes y directivos asociaban al clima escolar.

Y por último, en la *cuarta fase* hemos intentado verificar los hallazgos obtenidos en las fases anteriores, mediante la aplicación de *redes semánticas naturales*, a docentes y d

Así pues, si bien la investigación, en su conjunto, consta de cuatro fases, nos vamos a referir fundamentalmente en este artículo a la cuarta, correspondiente –como ya hemos indicado– al empleo de *redes semánticas naturales*, y cuyos objetivos más relevantes son los siguientes:

- **Objetivo General:**
 - Conocer los significados asociados al clima escolar, según la percepción de docentes y directivos de los centros educativos de la ciudad de Temuco, en el marco de las políticas de innovación de la Reforma Educativa Chilena.
- **Objetivos Específicos:**
 - Explorar los significados que atribuyen directivos, docentes y alumnos al clima escolar, en centros públicos (municipales), privados (particulares) y concertados (subvencionados), que se encuentran desarrollando esfuerzos de innovación en el marco de la reforma educativa chilena.
 - Identificar los elementos que son percibidos por equipos directivos y docentes, como obstaculizadores del clima escolar en tiempos de cambios en educación.

Diseño y metodología

La *muestra* de la cuarta fase de la investigación se conformó por centros públicos, concertados y privados de la ciudad de Temuco, a través de un *muestreo de tipo no probabilístico intencional* en el que se consideraron como criterios de inclusión, para la selección de centros, el hecho de tener elaborado el Proyecto Educativo, tener experiencia en prácticas innovadoras en los últimos cinco años y buena disposición para participar en la investigación.

En un primer momento, y dado el propósito de explorar los significados asociados al clima escolar, la muestra estuvo conformada por 189 sujetos; 27 directivos, 54 docentes y 108 alumnos y alumnas de los tres tipos de centros reseñados.

En una segunda etapa, con el propósito de desvelar los elementos obstaculizadores del clima escolar se decidió trabajar sólo con directivos y docentes, con una muestra de 108 sujetos, decisión sustentada en informes de investigaciones precedentes (Becerra, 2006), que nos llevaron a asumir que los significados del clima escolar, están condicionados fundamentalmente por la percepción que poseen los docentes respecto a la calidad de sus relaciones entre pares.

Por otra parte, los centros se subdividieron en «pequeños», «medianos» y «grandes» según el número de matrícula, ya que se consideró que era una variable que podía influir en la construcción de significado de los docentes. De esta manera, a partir de los datos recogidos de la Unidad de Estadística del Ministerio, se acordaron los siguientes parámetros: «pequeño» (menos de 370 alumnos/as); «mediano» (entre 371 y 670 alumnos/as); y «grande» (más de 670 alumnos/as).

La muestra definitiva quedó constituida por sujetos pertenecientes a nueve centros, con representación de todos los tamaños y tipos. Los criterios de inclusión utilizados fueron:

- Mínimo de 5 años de experiencia docente.
- Disposición voluntaria a participar.

El enfoque de esta investigación es mixto *cuantitativo-cualitativo*, empleándose la técnica de Redes Semánticas Naturales, para «explicar la forma en la que se organiza la información en torno a la memoria semántica» (Valdez, J., 1998, p. 60). Según este autor la red semántica natural ofrece datos que están altamente relacionados con la palabra estímulo, y que por tanto pueden ser tomados e interpretados semánticamente.

La información obtenida por esta técnica se organiza en:

- El Valor J: que representa el total de palabras definidoras que generan los sujetos y determina la riqueza semántica de la red conceptual.
- Valor M: que representa un indicador del peso semántico obtenido para cada una de las palabras definidoras.

Las redes semánticas ofrecen además el *Valor FMG*, que es un indicador, en términos de porcentajes, de la distancia semántica que existe entre las diferentes palabras definidoras que conforman el *conjunto SAM*, que corresponde al grupo de 10 palabras que obtienen los mayores valores M totales. El conjunto SAM es por tanto, el centro del significado que tiene el concepto (Valdez, 1998).

Resultados más relevantes

A continuación presentamos los resultados más relevantes de esta fase de la investigación, exponiendo primero los significados que docentes, directivos y alumnos especifican en torno al concepto *Clima Escolar*, y en segundo lugar los resultados encontrados para los elementos *obstaculizadores* del mismo.

Significados asociados al Clima Escolar

Para el concepto Clima Escolar, la riqueza semántica de la red es de 1.345 palabras definidoras respecto al total de la muestra.

TABLA I. Riqueza semántica (Valor J)

	Municipal (Centros Públicos)	Part. Subvencionados (Centros Concertados)	Particular Pagado (Centros Privados)	Total
Directivos	46	66	67	179
Docentes	103	153	130	386
s	213	256	311	780
Total	362	475	508	Σ 1345

Se observa que la riqueza semántica de la red del total de directivos es de 179 palabras definidoras, 386 generadas por los profesores y 780 de los alumnos. Es de destacar que los directivos, profesores y alumnos de centros públicos, obtienen una menor riqueza semántica, en comparación con los integrantes de los otros tipos de centros.

A continuación, en la Tabla II, presentamos la valoración de todos los actores educativos de la muestra estudiada con respecto a las redes semánticas naturales obtenidas para el concepto clima.

TABLA II. Valores Red Semántica Natural de directivos, docentes y alumnos

Total Directivos			Total Docentes			Total Alumnos		
Palabra	M	FMG	Palabra	M	FMG	Palabra	M	FMG
Respeto	117	100%	Respeto	175	100%	Educación	264	100%
Responsabilidad	59	50%	Comunicación	131	75%	Respeto	199	75%
Comunicación	55	47%	Empatía	113	65%	Aprendizaje	198	74%
Convivencia	54	46%	Tolerancia	80	46%	Estudio	161	60%
Solidaridad	37	32%	Aprendizaje	64	37%	Enseñanza	152	57%
Organización	34	29%	Responsabilidad	51	29%	Responsabilidad	115	43%
Relaciones	32	27%	Comprensión	46	26%	Profesores	113	42%
Democracia	31	26%	Valores	44	25%	Alumnos	100	37%
Empatía	29	25%	Compromiso	39	22%	Colegio	99	37%
Agradable	26	22%	Liderazgo	39	22%	Comprensión	91	34%
Armonía	26	22%	Profesional	38	22%	Ayuda	89	33%
Liderazgo	25	21%	Convivencia	35	20%	Amistad	84	31%

La tabla de valoración muestra el conjunto SAM generado por directivos, donde el núcleo semántico está conformado por un concepto central que es *Respeto*, con un peso semántico 117 y una cercanía con relación al concepto central (FMG) del 100%.

Seguidamente, aparecen los conceptos *Responsabilidad* y *Comunicación*, con un peso semántico de 59 y una distancia semántica del 50% para el primero, y 55 y 47% respectivamente para el segundo.

El conjunto SAM generado por los docentes, muestra que el concepto central de la red semántica también es *Respeto*, con un peso semántico 175 y una distancia semántica (FMG) del 100%. Le siguen *Comunicación* con un peso semántico de 131 y distancia semántica del 75%, y posteriormente *Empatía*, con un peso de 113 y valor FMG del 65%.

Por último, el conjunto SAM generado por el alumnado muestra que el concepto central de la red semántica es *Educación*, con un peso semántico 264 y una distancia semántica (FMG) del 100%. Le siguen *Respeto* con un peso semántico de 199 y distancia semántica del 75%, y *Aprendizaje*, con un peso de 198 y valor FMG del 74%.

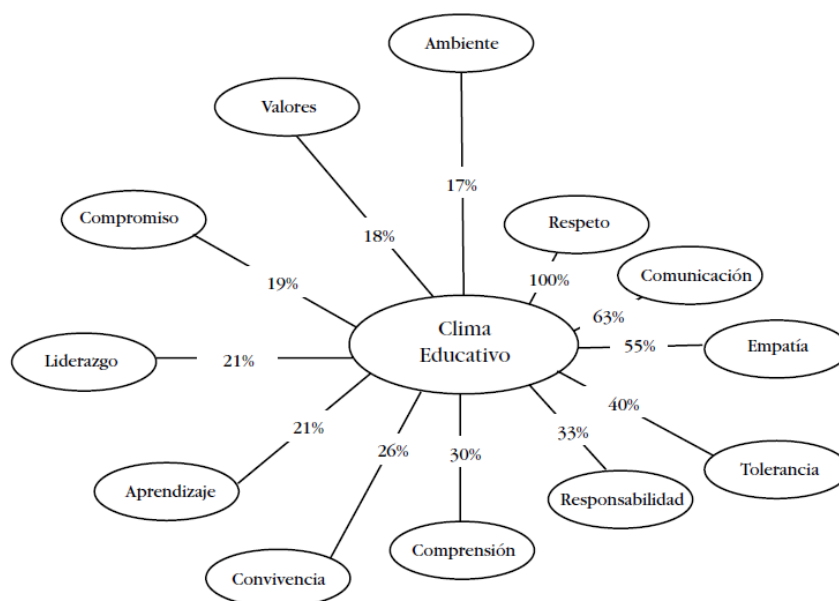
En la Tabla III, podemos observar los resultados totales de los docentes y directivos de todos los centros participantes. En la primera columna aparece el valor M referido al peso semántico de cada palabra definidora, mientras que en la segunda se representa el valor FMG, porcentaje que indica la distancia semántica de cada concepto respecto al central de la red.

TABLA III. Valores Red Semántica para Clima escolar, de docentes y directivos

Palabra	M	FMG
Respeto	238	100%
Comunicación	149	63%
Empatía	131	55%
Tolerancia	95	40%
Responsabilidad	78	33%
Comprensión	72	30%
Convivencia	63	26%
Aprendizaje	49	21%
Liderazgo	49	21%
Compromiso	46	19%
Valores	44	18%
Ambiente	40	17%
Organización	39	16%
Disciplina	39	16%

De igual manera, en la Figura I se muestra el conjunto SAM generado por el total de una distancia semántica (FMG) del 100%, seguido de *Comunicación*, cuya cercanía respecto del concepto central es del 63%.

FIGURA I. Representación Clima escolar Red Semántica Natural total



Del resto de conceptos destacaremos, sobre los demás, los referidos a *Empatía* con una distancia semántica del 55%, *Tolerancia* (40%), *Responsabilidad* (33%) y *Comprensión* (30%).

Una vez analizado el contenido de los conceptos de la red, estamos en disposición de elaborar la categorización reflejada en la Tabla IV.

TABLA IV. Categorización Clima escolar

CATEGORÍAS CLIMA ESCOLAR ¹			
Elementos institucionales que determinan el clima escolar.	Elementos propios del rol que determina el clima escolar.	Elementos relacionales propios de la persona	
		Socio-afectivos	Conductuales
Comunicación	Responsabilidad	Empatía	Respeto
Organización	Compromiso	Comprensión	Tolerancia
Liderazgo	Profesionalismo	Amistad	Solidaridad
Normas	Vocación	Confianza	Convivencia
Metas	Capacidad	Agradable	Valores
Funciones	Competencia Profesional	Acogedor	Conversar
Orden	Concentración	Interés	Asertividad
Espacios Encuentros	Habilidad	Cariño	Apoyo
Reconocimiento	Inteligencia	Calidez	Proactividad
Igualdad	Democrático	Afectividad	Amabilidad
Poder	Disciplina	Alegría	Escuchar
Conformación Equipos	Aprendizaje	Amor	Ayuda

Murillo Estepa, P. y Becerra Peña, S. Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales».

Su importancia en la gestión de centros educativos

Al analizar las categorías conformadas por docentes y directivos al definir clima escolar, observamos el surgimiento de *elementos institucionales* que lo determinan, tales como la comunicación, la organización y el liderazgo, entre otros.

Además, se encuentran las características *propias del rol* que determinan el clima escolar, entre las que destacamos el nivel de responsabilidad y compromiso, el profesionalismo y la vocación.

También se puede observar una clara predominancia de *elementos relacionales que son propios de la persona*, y que sobresalen básicamente en dos aspectos, *los socio-afectivos y los cognitivos-conductuales*. Entre los primeros destacan aquellos relacionados con un buen nivel de empatía y amistad, el establecimiento de vínculos de confianza y la actitud de calidez que facilita la generación de ambientes agradables.

Respecto a los elementos propios de la persona, en su aspecto conductual –como determinantes del clima escolar– destacan la actitud de respeto y de tolerancia, la solidaridad, la buena convivencia, así como la consideración de valores y la apertura a conversar.

Elementos obstaculizadores del clima escolar

Pasando a los resultados obtenidos en relación con el segundo objetivo específico que hacía referencia a los elementos obstaculizadores del clima, en la Tabla V podemos observar la riqueza semántica (valor J) que hemos obtenido, en cuanto a la red de directivos y docentes, según el tipo de centros a los que pertenecen.

TABLA V. Riqueza semántica (Valor J)

	Municipal (Centros Públicos)	Part. Subvencionados (Centros Concertados)	Particular Pagado (Centros Privados)	Total
Directivos	46	46	46	138
Docentes	139	136	137	412
Total	185	182	183	Σ 550

Observamos –en cuanto al total por rol–, que los docentes asignaron 412 palabras a la frase estímulo, mientras que los directivos llegaron a 138. De esta forma, se llega a obtener una riqueza semántica total de 550 conceptos para la totalidad de la muestra, repartidos de manera muy similar, en función del tipo de centro.

(1) Se pueden observar las categorías, los conceptos asociados y, en negrita, las palabras de mayor peso semántico.

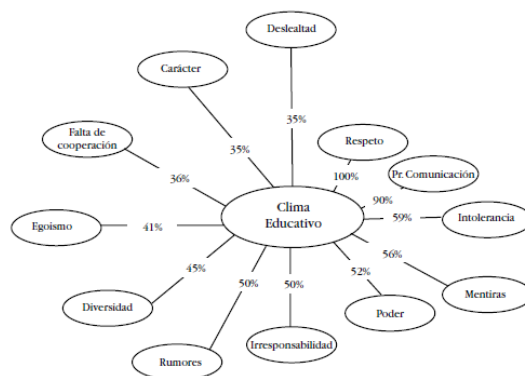
A continuación, en la Tabla VI, presentamos el resumen del conjunto SAM obtenido para los elementos obstaculizadores de las relaciones en los centros, y en la Figura II la representación de la red semántica natural sobre el total de dichos obstaculizadores de las relaciones.

TABLA VI. Tabla de resultados total: directivos-docentes de todas las dependencias

SAM	M	FMG
Envidia	294	100%
Problemas Comunicación	265	90%
Intolerancia	173	59%
Mentiras	165	56%
Poder	154	52%
Irresponsabilidad	147	50%
Rumores	147	50%
Diversidad	133	45%
Egoísmo	120	41%
Falta de cooperación	106	36%
Carácter	102	35%
Deslealtad	102	35%
Desacuerdos	83	28%
Incumplimiento	75	26%
Autoritarismo	70	24%

Tanto la Red Semántica, como la tabla de valoraciones de la muestra total, evidencian que el primer «elemento obstaculizador del clima escolar» es la *Envidia*, con un peso semántico de 294 y un valor FMG de 100%. A continuación nos encontramos con el concepto *Problemas de Comunicación*, con un peso semántico de 265, que representa un 90% de cercanía con relación al concepto central *Envidia*.

FIGURA II. Representación Red Semántica Natural total Obstaculizadores Clima



A mayor distancia, aunque también digno de ser referenciado, se evidencian los conceptos *Intolerancia* (M=173; FMG=59%), *Mentiras* (M=165; FMG=56%), *Poder* (M=154; FMG=52%), *Irresponsabilidad* y *Rumores* (M=147; FMG=50%), *Diversidad* (M=133; FMG=45%), *Egoísmo* (M=120; FMG=41%) y *Falta de cooperación* (M=106; FMG=36).

Si realizamos un análisis de contenido de todos los conceptos manifestados por los participantes, podemos conformar las categorías que aparecen en la Tabla VII, en cuanto a los obstaculizadores del clima escolar:

TABLA VII. Categorización obstaculizadores del clima escolar

CATEGORIAS ELEMENTOS OBSTACULIZADORES DEL CLIMA ESCOLAR			
Elementos institucionales	Elementos propios del rol	Elementos propios de la persona	
		Socio-afectivos	Conductuales
Problemas de comunicación	Irresponsabilidad	Envidia	Intolerancia
Poder	Falta de cooperación	Egoísmo	Rumores
Autoritarismo	Falta de compromiso	Apatía	Mentiras
Falta de tiempo	Desacuerdos	Impersonalidad	Deslealtad
Diversidad	Incumplimiento	Desconfianza	Egoísmo
Dinero	Competitividad	Infravaloración	Prepotencia
Presión		Autosuficiencia	Irrespetuosidad
Desorganización			Inflexibilidad
Desacuerdos			
Desinformación			

Podemos observar claramente que elementos como los problemas de comunicación, el poder, el autoritarismo, la desorganización y la falta de tiempo, entre otros, actúan como *elementos institucionales* obstaculizadores, mientras que los relacionados con el rol tienen más que ver con la irresponsabilidad, la falta de cooperación y de compromiso, los desacuerdos y los incumplimientos.

También podemos observar, al igual que cuando definíamos el clima escolar, una clara predominancia de elementos propios de la persona –en cuanto a obstaculizadores del clima–, en dos aspectos, *los socio-afectivos* y *los cognitivos-conductual*. Entre los afectivos destacan la envidia, el egoísmo, la apatía, la desconfianza, etc.

Y entre los elementos conductuales se ponen en evidencia los relacionados con la intolerancia, los rumores, las mentiras, la deslealtad, y el egoísmo, fundamentalmente.

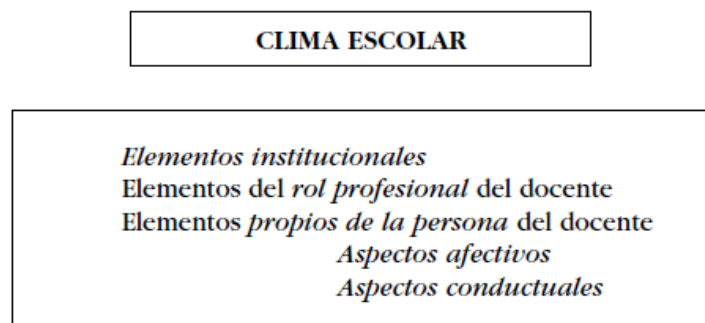
Conclusiones

Para finalizar la presentación de esta fase de la investigación a la que nos venimos refiriendo, nos vamos a ocupar a continuación de las conclusiones más importantes para cada uno de los objetivos planteados.

Para ello, presentaremos, en primera instancia, los significados que manifiestan los sujetos participantes en relación con el clima escolar, y posteriormente los relacionados con los obstaculizadores de éste.

En cuanto a la *significación del clima escolar*, podemos concluir que se observan diferencias en los significados que ofrecen los directivos y docentes, en comparación con los del alumnado; los primeros vinculan el clima escolar a las relaciones interpersonales en el centro, y los segundos a los contextos de aprendizaje.

Respecto a los conceptos vinculados al clima escolar, analizando aquellos emitidos por docentes y directivos se puede concluir que se estructuran en tres aspectos fundamentales: *elementos institucionales*, elementos que son propios del *rol profesional*, y *elementos propios de la persona*, entre los que se encuentran aspectos afectivos y conductuales.



En este sentido, y en primer lugar, el clima escolar está constituido por *elementos institucionales* tales como el nivel de organización y orden, la claridad de normas, metas y funciones, y los procesos comunicativos. Cabe precisar además, el reconocimiento de la comunicación como un aspecto relevante para las relaciones interpersonales en la escuela, lo que significa «superar la concepción instrumental de ésta» (Duarte, 2005).

También se evidenció como un fuerte componente de los elementos institucionales que condicionan el clima escolar, la influencia del tipo de liderazgo de los directivos, vinculando a éste dos aspectos claves: el nivel de reconocimiento que se da en la relación directivo-docente y la oportunidad que se ofrece –en el ámbito institucional– para generar espacios de encuentro, de participación, y de trabajo en equipo.

Posteriormente, como segundo elemento que da forma al clima escolar se manifestaron los *elementos propios del rol profesional*, entre los que destacan con alto peso semántico, y para los tres tipos de centros participantes, las características profesionales de *responsabilidad y compromiso*, lo que significa que estos aspectos son, para docentes y directivos, elementos claves del clima escolar.

Luego, se suman aspectos propios del rol profesional como la vocación, el profesionalismo, las capacidades, el conocimiento, etc.

Como tercer elemento, que a juicio de docentes y directivos condiciona el clima escolar aparecen los *elementos relacionales propios de la persona*, que se concretan principalmente en *aspectos afectivos y conductuales*.

Entre los *elementos afectivos* sobresalen la empatía, los vínculos de confianza, y la actitud de calidez, elementos todos, que forman parte del terreno de las emociones humanas (Zajonc, 1998).

Además, cabe señalar que entre estos conceptos destacó con un alto peso semántico, y para todos los centros educativos, independientemente de su titularidad, el concepto de *Empatía*, lo que significa que este aspecto se convierte en un elemento clave del clima escolar.

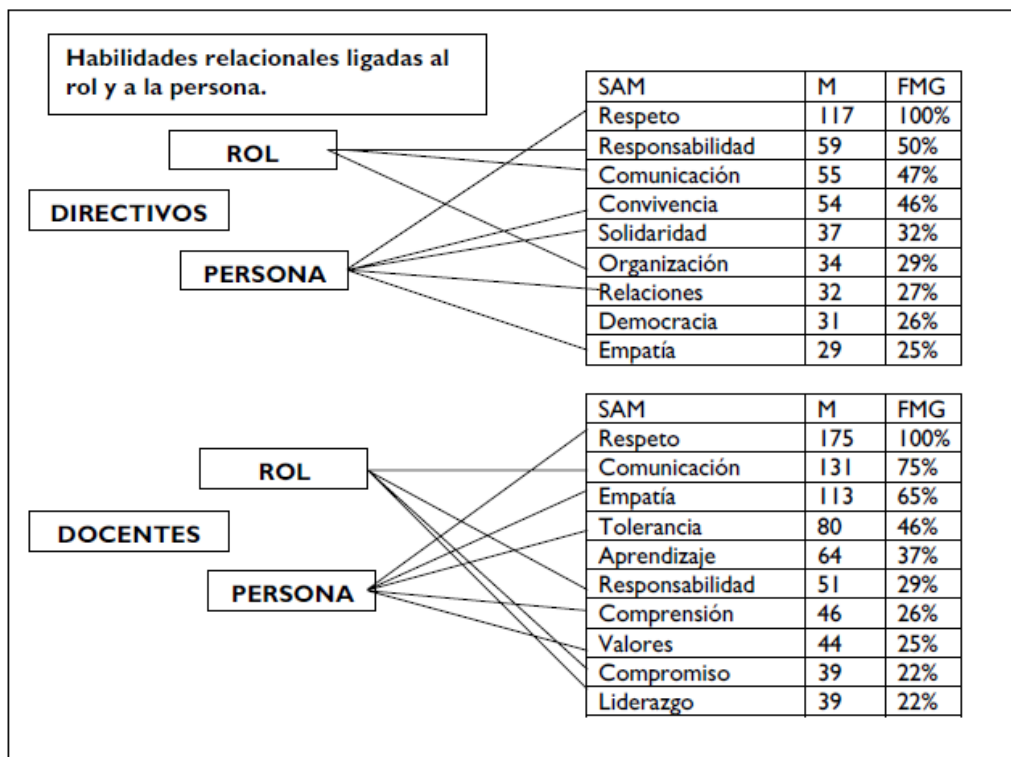
Entre los *elementos conductuales* que expresan los docentes y directivos destacan la actitud de respeto, la tolerancia y la solidaridad. El alto peso semántico otorgado al concepto de *Respeto*, lo evidencia también como elemento clave del clima escolar.

Probablemente, el hallazgo de estos rasgos profesionales y personales condicionantes de climas educativos positivos, podría evidenciar las representaciones del clima escolar que docentes y directivos perciben como adecuado, más que la representación de las características del clima de los propios centros.

Un importante hallazgo de esta investigación es que al analizar más específicamente las figuras que aparecen interactuando en el mundo del docente, se observa que cuando éstos y directivos se refieren al clima escolar, lo hacen desde dos posiciones: desde su *rol profesional* y desde su *posición de personas*. Desde el primero, el clima es significado con conceptos como responsabilidad, comunicación, compromiso y organización.

Desde la posición de la persona, el clima es significado con conceptos como respeto, empatía, tolerancia, comprensión y valores, entre otros. Esto lo podemos ver de modo más específico en la Figura III, que representa el conjunto SAM de docentes y directivos, y cómo éstos evidencian las demandas desde el *rol y la persona*:

FIGURA III. Figuras que participan en el clima escolar



Lo anterior nos lleva a concluir que al intervenir en aspectos relacionados con el clima escolar, hemos de reconocer que coexisten estas dos figuras; lo que significa por una parte, reconocer las necesidades profesionales, y por otra, las necesidades como personas.

Respecto a los *elementos obstaculizadores del clima escolar*, manteniendo una estrecha relación con lo ya expuesto, se organizan en tres aspectos fundamentales: elementos de naturaleza institucional, elementos propios del rol profesional y elementos relacionales propios de la persona.

Los obstaculizadores institucionales del clima escolar se expresan en elementos tales como la escasez de tiempo, la sobrecarga de tareas y los bajos sueldos y remuneraciones.

Se suma a ello el estilo de liderazgo autoritario. Entre los elementos que son propios del rol profesional, sobresalen la irresponsabilidad, la falta de cooperación, la baja participación e implicación, el incumplimiento en general, los desacuerdos, la competitividad o rivalidad y la falta de compromiso y de trabajo en equipo.

De los obstaculizadores señalados, cabe concluir que son la *irresponsabilidad* y la *falta de cooperación* los conceptos significados con mayor peso semántico para directivos y docentes de todas las dependencias, lo que traduce que son aspectos propios del rol que se deben considerar de manera preferente.

Con referencia a los obstaculizadores del clima escolar propios de la persona, entre los *elementos afectivos* que manifiestan los docentes y directivos, destacan con un alto peso semántico la *envidia*, entendida como la expresión de celos profesionales y «chaqueteo»; el *egoísmo* que reúne conceptos como el individualismo y la poca solidaridad, y la *apatía* que reúne conceptos como la indiferencia y el pesimismo en la relación.

Entre los elementos conductuales señalados por docentes y directivos, destacan los *problemas de comunicación* referidos a los malos entendidos, la falta de diálogo o incomunicación; la *intolerancia* que reúne aspectos como la poca aceptación o la incompatibilidad entre colegas; *los rumores* que representa comportamientos como comentarios encubiertos, murmuraciones, etc.; *las mentiras* que se traducen en la falta de honestidad, las calumnias y el engaño.

La *deslealtad*, el *egoísmo*, la *prepotencia*, la *falta de respeto*, etc., también tienen su peso como conductas que dificultan el clima de convivencia en los centros.

Desde lo anterior, podemos concluir que la presente investigación ha permitido desvelar que existen elementos obstaculizadores claves del clima escolar en el ámbito institucional, y propios de la persona y del rol profesional. Estos hallazgos reafirman posibles percepciones e intuiciones, al mismo tiempo que evidencian la necesidad de considerarlos a la hora de trabajar para potenciar un clima más adecuado para los centros.

No sólo hemos de intervenir en el aspecto pedagógico exaltando el *rol profesional*, sino que además debemos ser sensibles y considerar a la figura de *la persona*, que coexiste en un mismo docente.

De los obstaculizadores señalados, cabe concluir que son la *irresponsabilidad* y la *falta de cooperación* los conceptos significados con mayor peso semántico para directivos y docentes de todas las dependencias, lo que traduce que son aspectos propios del rol que se deben considerar de manera preferente.

Con referencia a los obstaculizadores del clima escolar propios de la persona, entre los *elementos afectivos* que manifiestan los docentes y directivos, destacan con un alto peso semántico la *envidia*, entendida como la expresión de celos profesionales y «chaqueteo»; el *egoísmo* que reúne conceptos como el individualismo y la poca solidaridad, y la *apatía* que reúne conceptos como la indiferencia y el pesimismo en la relación.

Entre los elementos conductuales señalados por docentes y directivos, destacan los *problemas de comunicación* referidos a los malos entendidos, la falta de diálogo o incomunicación; *la intolerancia* que reúne aspectos como la poca aceptación o la incompatibilidad entre colegas; *los rumores* que representa comportamientos como comentarios encubiertos, murmuraciones, etc.; *las mentiras* que se traducen en la falta de honestidad, las calumnias y el engaño. *La deslealtad, el egoísmo, la prepotencia, la falta de respeto*, etc., también tienen su peso como conductas que dificultan el clima de convivencia en los centros.

Desde lo anterior, podemos concluir que la presente investigación ha permitido desvelar que existen elementos obstaculizadores claves del clima escolar en el ámbito institucional, y propios de la persona y del rol profesional. Estos hallazgos reafirman posibles percepciones e intuiciones, al mismo tiempo que evidencian la necesidad de considerarlos a la hora de trabajar para potenciar un clima más adecuado para los centros.

No sólo hemos de intervenir en el aspecto pedagógico exaltando el *rol profesional*, sino que además debemos ser sensibles y considerar a la figura de *la persona*, que coexiste en un mismo docente.

Referencias bibliográficas

- Arón, A. M. y Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un Programa de Mejoramiento*. Santiago Chile: Editorial Andrés Bello.
- (2000). *Desgaste profesional de los profesores y clima social escolar*. Santiago Chile: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Revista Estudios Pedagógicos*. (XXXII), 2, 47-71.
- bitar, S. (2005). Entrevista publicaciones MINEDUC. *El Portal de la Reforma Educacional*, 16, 2-15.
- cornejo, R. (2005). El trabajo docente en la institución escolar: La apropiaciónenajenación del proceso de trabajo en el contexto de las reformas educativas neoliberales. Ponencia presentada en las V Jornadas Internacionales de Psicología Educativa: Psicología, Poder y Educación. Santiago de Chile, noviembre (en papel).
- duarte, J. (2005). Violencia en la escuela. Comunicación y convivencia escolar en la ciudad de Medellín. *OEI. Revista Iberoamericana de Educación*, 37.
- durán, M. A., extremera, N. y rey, L. (2001). Burnout en profesionales de la enseñanza: Un estudio en educación primaria, secundaria y superior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (1), 45-62.
- Esteve, J. M. (1987). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós.
- (2002). Los educadores y la sociedad: expectativas mutuas. En Consejo Escolar del Estado, *Seminario 2002. Los educadores en la sociedad del siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 59-84.
- Esteve, J. M., Franco, S. y Vera, J. (1995). *Los profesores ante el cambio social*. Barcelona: Anthropos.
- López Yáñez, J. (2002) Hacia una nueva teoría de los sistemas organizativos. En J. Gairín y P. Darder, *Organización y gestión de centros educativos*, (pp. 292-92/ pp. 292-112). Madrid: Praxis.
- López, J. y Sánchez, M. (1997). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso.
- López J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J. y Altopiedi, M. (2003). *Dirección de Centros Educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- louis, K. (2000). Más allá del cambio dirigido: Reconsiderando cómo mejoran las escuelas. En A. estebaranz (coord.), *Construyendo el cambio: Perspectivas y propuestas de innovación educativa*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad.
- luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- martín moreno, Q. (2000). *Bancos de Talento. Participación de la comunidad en los centros docentes*. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- mineduc (2006). *Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. División Educación General.
- Murillo Estepa, P. y Becerra Peña, S.* Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de centros educativos
 Revista de Educación, 350. Septiembre-diciembre 2009, pp. 375-399
 Fecha de entrada: 18-05-2007 Fecha de aceptación: 28-03-2008
 399

- montalbán, M., durán, M. A. y bravo, M. (2000). El discurso mediático sobre el síndrome de burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (16), 2, 103-115.
- pérez, T., saavedra, H., salum, L. y silva F. (2005). *Significado de las habilidades sociales para diversos actores de Instituciones educativas en la ciudad de Temuco*. Tesis para optar al Título de Licenciado en educación. Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile.
- ruz, J. (2006). *Convivencia y Calidad de la Educación*. Santiago de Chile: Ediciones Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura.
- unesco (2005). *Condiciones de trabajo y salud docente: Estudios de caso en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay*. Santiago: Ediciones UNESCO.
- valdez, J. (1998). *Las redes semánticas Naturales. Usos y aplicaciones en Psicología Social*. México: Facultad de Ciencias. Universidad Autónoma del Estado de México.
- zajonc, R. (1998). Emotions. En D. T. gilbert, S. T. fiske y G. lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, (1, pp. 591-630) (4ª edición). Nueva York: Oxford University Press.

Fuentes electrónicas

Mella, O. (2003). La Necesaria Reforma de la Reforma Educacional. *Revista Digital Umbral 2000*, 12. Recuperado el 26 de mayo de 2006, de:
<http://www.reduc.cl/reduc/omellav.pdf>

Dirección de contacto: Paulino Murillo Estepa. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. C/ Camilo José Cela, s/n.41018 Sevilla, España. E-mail: paulino@us.es