



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Sede en Ibarra

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Dr. Camilo Gallegos Toledo de la ciudad de Quito durante el año 2011 - 2012”

Tesis de Grado

AUTOR:

Eulalia Patricia Corrales Chiluisa

DIRECTOR:

Miranda Realpe Franklin Xavier, Mg.

Centro Universitario Quito

2012

CERTIFICACIÓN

Magister

Franklin Xavier Miranda Realpe.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado **“Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Dr. Camilo Gallegos Toledo de la ciudad de Quito durante el año 2011 - 2012”** realizado por la profesional en formación Eulalia Patricia Corrales Chiluisa; 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.

Quito, junio del 2012

.....
Mg. Franklin Miranda
DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Eulalia Patricia Corrales Chiluisa, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Eulalia Patricia Corrales Chiluisa
C.I. 0501954556

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Eulalia Patricia Corrales
CI. 0501954556

DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme todos
los días de mi vida y ser mi refugio
en los momentos difíciles

A mis padres: Sixtito y Mateita,
mi mejor ejemplo, quienes han
estado conmigo en cada momento,
es por ellos, que soy, lo que soy ahora.

A mis hermanas, hermanos y sobrinos
que son mi fortaleza y mi apoyo
en todo momento.

Eulalia Patricia

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy sincero:

A la Universidad Técnica Particular de Loja, centro que inspiró el anhelo de realizar mis estudios de Postgrado.

A mi director de tesis, por su apoyo y asesoría durante el desarrollo de la tesis.

A la Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo, institución que me dio la apertura para realizar el estudio que hoy pongo a su disposición.

Gracias a todos mis amigos que de una y otra manera, siempre estuvieron apoyándome, con una palabra y un gesto oportuno llenaron mi corazón y me animaron a seguir adelante.

Eulalia Patricia

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Quito, 27 de Junio del 2011

Señor Licenciado

Hilario Benito Cortez

DIRECTOR DE LA ESCUELA FISCAL "DR. CAMILO GALLEGOS TOLEDO"

Presente.

Estimado Lic. Hilario:

Por medio de la presente, quiero solicitarle me permita realizar un estudio en la Escuela Fiscal Mixta "Dr. Camilo Gallegos Toledo, que usted muy acertadamente dirige. Mi nombre es Eulalia Patricia Corrales Chiluisa, estudiante de Postgrado de la Universidad Particular de Loja. Este estudio será realizado como parte de la Tesis de Grado.

Toda la información que usted y la institución provea, me servirá para desarrollar el estudio de "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los Centros Educativos", considero que la Institución será beneficiada con los resultados de la investigación lo que permitirá tomar decisiones en busca de la excelencia educativa de la institución.

Segura de contar con su aceptación y compromiso, anticipo mi sincero agradecimiento, sin antes desearle éxitos en su función.



Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Eulalia Patricia Corrales Ch.".

Eulalia Patricia Corrales Ch.

0501954556

INDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINAS
Portada	I
Certificación	II
Cesión de Derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Certificado Institucional	VII
Índice de contenidos	VIII
Resumen.	XIII
1. Introducción	1
2. Marco Teórico	3
2.1. La gestión educativa.	3
2.1.1. Concepto.	3
2.1.2. Importancia.	5
2.1.3. Tipos de gestión.	6
2.1.4. Gestión de Calidad	8
2.2. Liderazgo educacional.	8
2.2.1. Concepto.	8
2.2.2. Tipos.	9
2.2.3. Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo.	11
2.2.4. Concepto tridimensional de liderazgo	12
2.3. Diferencia entre directivo y líder	13

2.4. La comunicación en la educación	15
2.4.1. Muros en la comunicación	16
2.5. Los valores	16
2.5.1. Valores y educación	18
2.5.2. Ética y trabajo en la alta dirección	19
2.6. Motivación humana	19
2.6.1 Ciclo motivacional	21
2.7. La educación en el Ecuador.	22
3. Metodología	25
3.1. Participantes.	25
3.2. Materiales e instrumentos.	29
3.3. Método y procedimiento.	30
4. Resultados	31
4.1. Diagnóstico.	31
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la Gestión en liderazgo y valores	31
4.1.1.1. El manual de organización	31
4.1.1.2. El código de ética	31
4.1.1.3. Plan estratégico	32
4.1.1.4. Plan operativo anual	32
4.1.1.5. Proyecto educativo institucional	35
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2. Estructura organizativa de la Escuela	37
4.1.2.1. Misión y visión	37

4.1.2.2. Organigrama	38
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	41
4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores	41
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	42
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	42
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores	43
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	43
4.1.3. Análisis F.O.D.A.	44
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	44
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	45
4.1.3.3. Matriz F.O.D.A.	46
4.2. Resultados	47
4.2.1. De los directivos	47
4.2.2. De los profesores	56
4.2.3. De los estudiantes	58
4.2.4. De los padres de familia	60
4.2.5. De la entrevista a los directivos	62
4.2.6. Matriz de problemática	63
5. Discusión	65
6. Conclusiones y recomendaciones generales	72
7. Propuesta de mejora	74
8. Bibliografía	81
9. Apéndices	83

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS	PÁGINAS
Definición de gestión	3
Importancia de la gestión	5
Tipos de gestión	6
Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo	11
Concepto tridimensional de liderazgo	12
Diferencia entre Directivo y líder	13
Finalidad y bipolaridad axiológica – valores	17
Teorías de motivación humana	20
Ciclo motivacional	21
Directivos por edad y género.	25
Docentes por edad	26
Docente por género	26
Docentes por años de experiencia	27
Docentes clasificados por títulos	27
Personal de servicio por edad y género	28
Población estudiantil por edad .	28
Estudiantes por género	28
Plan Operativo Anual	34
Organigrama	40
Matriz F.O.D.A.	47
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	47
Aspectos del tamaño de la organización.	47
Manual de normas de la institución	48

Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	48
Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.	49
Administración y liderazgo	49
Habilidades de liderazgo para dirigir una institución	50
Desempeño y progreso de la institución.	51
Organismos que integran la institución.	52
Equipo didáctico, equipo educativo, junta de profesores	52
Departamento didáctico y sus actividades.	53
Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	54
Material de planificación educativa.	55
Resultado encuesta a docentes	55
Resultado de la encuesta a estudiantes	58
Resultados de la encuesta a Padres de Familia	60
Resultados de la entrevista a Directivos.	62
Matriz de Problemáticas.	63
Presupuesto	79
Cronograma de actividades de la propuesta.	80

RESUMEN

La calidad de un centro educativo está dado por la gerencia, liderazgo y valores que manejan autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia en sus tareas diarias, siendo una fortaleza o debilidad percibida claramente por la comunidad.

Promover la mejora de la educación a través de la optimización y control de la gestión y liderazgo integrada a los valores en la administración del centro educativo es el objetivo que dio paso al desarrollo del estudio, así como el de analizar el comportamiento y la actuación de los gestores educativos.

Los resultados obtenidos determinan que se promueve y mejora la calidad de la educación mediante una efectiva optimización y control de la gestión.

La institución debe ofrecer una enseñanza integrada a los valores que susciten una educación de calidad y calidez en donde los directivos y docentes se interesen por sus estudiantes.

Mejorar la educación exige cambios inmediatos y eficaces con procesos de transformación en todos sus ámbitos desde la filosofía hasta la formación y capacitación docente.

INTRODUCCIÓN

En nuestros días el éxito de las instituciones educativas están dadas en función de la gerencia, liderazgo y valores que emplean en los centros educativos, las políticas educativas están orientadas a elevar los niveles de logro de aprendizajes, la formación del docente y la vinculación de la educación con la sociedad.

Un establecimiento educativo es líder cuando sus procesos pedagógicos permitan que todos los estudiantes logren los aprendizajes requeridos para su desarrollo. Esto supone de parte de quienes tienen la responsabilidad de dirigir y ser administradores un decidido compromiso con el mejoramiento y perfeccionamiento de la calidad de la educación que va de la mano con el servicio educativo que brindan las instituciones educativas.

El punto de partida del cambio educativo es la realización en cada institución de un proceso de reflexión sobre sus posibilidades y necesidades de mejoramiento. Dicho proceso está orientado a la formulación de objetivos y metas institucionales que permitan dirigir la gestión del establecimiento hacia el logro de más y mejores aprendizajes y acciones que coloquen al centro educativo en los estándares de calidad.

Elaborar un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es imprescindible en la Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo para lo cual se partió de estudios concretos y reales, el presente trabajo es un aporte que se realizó a partir de informaciones que transformados a datos se pudo analizar y emitir conclusiones y recomendaciones válidas para hacer los correctivos necesario y tomar decisiones

Con la ejecución del estudio se dio una propuesta con la que se pretende:

- Promover la mejora de la educación a través de la optimización y control de la gestión y liderazgo integrado a los valores en la administración del centro educativo.
- Analizar cómo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y todos los docentes guían al centro educativo hacia la gestión de calidad.

- Constituirse en un impulso para la mejora de la gestión del centro y la promoción de metodología de administración educativa de calidad.

El estudio se realizó con una factibilidad a nivel operativo, técnico y económico, debido a la disposición y apertura de toda la comunidad educativa en el desarrollo del proceso de investigación. El ser parte del personal docente de la institución facilitó el cumplimiento de los objetivos propuestos en el tiempo y costos establecidos, la ejecución de la investigación se desarrolló con un estudio garantizado con veracidad en la recolección de información es decir, la toma de datos son reales y concretos del Centro Educativo.

Los beneficiarios son los niños, niñas, maestros, directivos, personal de servicio, padres de familia, es decir toda la comunidad educativa porque disponen de un estudio válido y confiable de la perspectiva de los miembros de la institución referente a gestión, liderazgo y valores y sobre todo cuentan con una propuesta para convertir en capacidades aquello que era una debilidades, es decir, se convertirá en un instrumento para mejorar la gerencia y administración del centro educativo y la toma de decisiones que conlleven al logro de objetivos institucionales.

La calidad de la educación está en las manos de toda la comunidad educativa, convertir a una institución en líder es lo ideal, pero ello involucra que debe estar dirigida por líderes cuya influencia vaya más allá del cumplimiento de sus funciones.

Este estudio es una aporte para la Escuela Fiscal Dr. Camilo Gallegos Toledo porque es un reto que involucra el mejoramiento de la gestión institucional, pedagógica y administrativa.

Así, el sentido final de esta tesis es el de propiciar el cambio de gestión en liderazgo y valores, mediante procesos sistemáticos de trabajo, orientados a que cada institución educativa construya su propia identidad en donde articule todas las estrategias de gestión en función de las necesidades pedagógicas, sociales políticas y económicas de los miembros de la comunidad educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión educativa

2.1.1. Conceptos

El término gestión proviene del mundo empresarial, en los últimos años se lleva al campo educativo Diccionario Enciclopédico Universal (1996) “La gestión es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” esta definición hace referencia a la acción y efecto de gestionar o de administrar.

Así también los Representantes de la UNESCO en el Perú (2011) manifiestan que “Hay distintas maneras de definir a la gestión, según sean el objeto del cual de ocupa y los procesos involucrados”.

PERSPECTIVA CENTRADA EN:	LA GESTIÓN SE DEFINE COMO:
Movilización de Recursos	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.
Priorización de Procesos	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.
Interacción de los miembros	“Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
Comunicación	Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Fuente: Representantes de la UNESCO en el Perú (2011) Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas . p. 21

Estas diferentes perspectivas engloban a la Gestión educativa como la movilización de recursos, priorizando procesos en donde la comunicación y la interacción de los miembros conducen a la vinculación de la gestión al aprendizaje, características muy evidentes que procuran los directivos y centros educativos para alcanzar estándares de calidad.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

En investigaciones realizadas por Mackencie (2006) justifica un amplio concepto de gestión escolar: “ La gestión involucra a la persona con todas sus dimensiones humanas, con su liderazgo generado por sus principios y valores personales, por los objetivos del hecho educativo enfocado hacia el logro de la misión, la visión institucional, comprometiendo a todos sus miembros a través de procesos democráticos que conducen a la autonomía . El equipo asume una responsabilidad que es compartida por iguales, la autoridad se vuelve horizontal y descentralizada, es decir el equipo de trabajo se compromete con el PEI y crea el sentido de pertenencia que es otro factor indispensable en la gestión escolar “

La gestión se considera como el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, es decir, direccionar o administrar una empresa o institución con la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles y alcanzar sus propósitos involucrando armoniosa y democráticamente a todos sus miembros.

En sí, la gestión educativa tiene que ver con la gobernabilidad, con la resolución de conflictos y el fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Argentina (2000) dice que la “gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizaciones. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”

Todos los conceptos ratifican lo que es la gestión educativa que engloba aspectos de anticipación, resolución de problemas, delegación de responsabilidades, negociación y participación educativa que diariamente se vive en los centros educativos.

2.1.2. Importancia de la Gestión en las instituciones educativas

Si consideramos que la gestión es una guía para orientar la acción, previsión, visualización, empleo de los recursos y fines que se desean alcanzar es de gran importancia el desempeño del director en una institución educativa. En su estudio Lepeley(2010) definió que la gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios consumidores o clientes.

En este aporte se evidencia la importancia de la gestión en el desempeño de una función, en donde se conjuga la parte profesional, ética y técnica, características de un buen líder, que gerencia su institución con un sentido de pertenencia influyendo positivamente en los demás sin autoritarismos, amenazas, porque es la manera equivocada de cumplir su gestión.

Para definir con más claridad la importancia de la gestión revisemos el cuadro comparativo que propone el IIPE Buenos Aires (2000)

Esquema comparativo entre los modelos de la Administración Escolar y de la Gestión Educativa.

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad en lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesional
Estructuras desacopladas	Culturas organizaciones cohesionadas por una visión de futuro.
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

Fuente: IIPE Buenos Aires. (2000) Gestión Educativa Estratégica. p.17

En el esquema comparativo se identifica con precisión las ventajas de conocer y llevar a la práctica una verdadera gestión educativa, son muchos los puntos positivos, llegando a considerarse que de ello depende el avance o estancamiento de un centro educativo. Las condiciones y exigencias actuales obligan a directivos e instituciones a embarcarse en la práctica de una verdadera gestión y dejar de lado viejos paradigmas y modelos que en su tiempo aportaron y que hoy es menester dejarlos atrás.

2.1.3. Tipos de gestión

TIPOS DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICA
Gestión Social	Se la define como la construcción de varios espacios y momentos para la investigación social, requiere toma de decisiones, ejecución y evaluación.
Gestión de Proyecto	Se encarga de idea, planear, realizar, evaluar y mejorar todo el trabajo requerido para un proyecto.
Gestión de Estratégica	Consiste en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales logra mayor organización y alcanzar los objetivos o metas deseadas.
Gestión Administrativa	Se encarga de dirigir y tomar decisiones certeras a la hora de conducir una organización hacia su misión y visión.
Gestión tecnológica	Se basa en la toma de decisiones en los aspectos relacionados con la creación, difusión y uso de la tecnología.
Gestión Ambiental	Se encarga de las diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental su cuidado y conservación a sí como un desarrollo sostenible para lograr una adecuada calidad de vida.
Gestión del conocimiento.	Usado en las organizaciones y se refiere a la transferencia del conocimiento y la experiencia entre sus miembros.

Fuente: Lepeley (2010). Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación. p. 245 – 248
 Autor: Eulalia Patricia Corrales (2012)

La gestión en el campo educativo y para su estudio se ha clasificado en tres niveles que son :

✓ Gestión Institucional – Estructura

Este tipo de gestión es la manera en que cada organización establece sus políticas en instancias administrativas. Vázquez (2010) considera que la gestión institucional comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico – presupuestales de planificación, ayuda a una buena conducción de los proyectos”. Esta tarea la viene a cumplir el Ministerio de Educación, porque él es quien establece las políticas que regirán el sistema educativo ecuatoriano.

✓ Gestión Escolar – Comunidad Educativa

Se refiere a todos los procesos que se desarrollan en la institución, son únicos en cada establecimiento va desde la organización interna de los docentes hasta la forma en se estructura el ambiente de aprendizaje.

De acuerdo con Loera (2003) citado en Vázquez (2010) se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) vinculados con la tarea fundamental que ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica”

La gestión escolar tiene sentido cuando se conjugan la experiencia, habilidades, capacidades y valores de toda la comunidad educativa para la toma de decisiones y logro de objetivos institucionales.

✓ Gestión Pedagógica – Aula

Es la gestión para el aprendizaje, su campo específico es el aula y está bajo la responsabilidad del docente quien impone su estilo propio y característico y sus experiencias de aprendizaje determinan los resultados del aprendizaje.

La gestión en el aula determina los resultados cognitivos y socio-afectivos de los estudiantes de ahí la importancia de convertir los aprendizaje en verdaderos espacios agradables óptimos para el desarrollo de destrezas.

2.1.4. Gestión de Calidad

La gestión de calidad tiene su fundamento en las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos se sientan a gusto y noten que la institución satisface sus necesidades. El docente (cliente interno) trabaja a gusto cuando siente que sus aportes o ideas son tomados en cuenta, recibe un elogio o felicitación por su trabajo y visualiza una autorrealización en su carrera profesional sumado a ello la retribución económica por su función son factores que influyen en la entrega y compromiso de los docentes.

Principios de gestión de calidad.

- ✓ La calidad compete a toda la institución.
- ✓ El cliente externo (estudiante y padres de familia) es lo más importante.
- ✓ El bienestar del cliente interno (docentes, autoridades, personal de servicio) determina los resultados de la gestión de calidad.
- ✓ La colaboración y el trabajo en equipo es importante en la gestión de calidad.
- ✓ La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.
- ✓ La gestión de calidad es un modelo aplicado en personas, no en el capital de la institución.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2. 1. Concepto

Guillen(2010) "El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo"

Munch, L. Galicia E, Jiménez, S. Patiño, F. (2011) "Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento"

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de

metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

El liderazgo educacional se define como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el equipo directivo y todas las personas con responsabilidades en la institución dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel, lo que conduce al logro de los objetivos.

2.2.2. Tipos de Liderazgo

A partir del siglo XX las investigaciones dejaron de centrarse en los rasgos del carácter de la persona del líder para analizar ¿cómo se comportan y cómo piensan estas personas (enfoques comportamentales cognitivos) . ¿Cuál es el estilo o el tipo de comportamiento que distingue a la persona que es líder?

A partir de los años sesenta, los investigadores centraron su atención en el estudio de variables externas que pudieran afectar el liderazgo, entonces aparece el enfoque situacional, que analizan en dónde y cuando se producen el liderazgo. Ya ahora se habla de enfoques relacionales donde el liderazgo no es concebido como fenómeno esencialmente unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal.

Dentro de las nuevas aportaciones se las han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implican en la relación.

a. Líder transaccional.- Es una relación de influencia entendida como cambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento, adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

b. Líder transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

c. El líder servidor: se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando la adhesión mediante la generación de confianza.

Munch (2011) considera que “ el estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir”.

Bajo esta consideración clasifica al liderazgo en cinco estilos:

Liderazgo Burócrata.- Es el dirigente que no se compromete, lo que desea únicamente es conservar su puesto, no tiene interés por la gente ni por los resultados permitiendo que los subordinados trabajen como les convenga lo que le evita dificultades y problemas. Su nivel de productividad es bajo.

Liderazgo Autocrático.- Su interés está basado en los resultados por lo que resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que provoca descontentos y baja motivación y productividad.

Liderazgo Demócrata.- Es conciliador, justo pero a la vez firme, busca solucionar los conflictos mediante la negociación, este líder se enfoca en la productividad y la satisfacción de los empleados.

Liderazgo Paternalista.- Se interesa más en la gente y muy poco en los resultados, por esta consideración el personal se acostumbra a trabajar con productividad sólo mediante incentivos.

Liderazgo Transformador.- Se interés mucho por los resultado y por las personas, los conflictos se resuelven en forma abierta . Se fomenta el compromiso total, se desarrollan el equipos de trabajo y se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.

2.2.3 . Principales explicaciones teóricas acerca del liderazgo

Enfoques Relacionales.

Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión Técnico -científica	Dimensión Psico-afectiva
¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoques de rasgos y carismático	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la capacidad de decisión, conocimientos adaptabilidad, creatividad y prestigio.	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la facilidad de palabra, auto-confianza, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación.
Cómo se comporta un líder?	Enfoques comportamental y de estilos	Comportamientos mas o menos enfocados al desempeño de la tarea; mas o menos autoritarios	Comportamientos más o menos enfocados a la satisfacción de las personas, mas o menos democráticos.
¿Cómo piensa un líder?	Modelos cognitivos	El líder capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta	El líder es percibido por quienes lo observan como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación.
¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Enfoque situacional	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: la estructura de las tareas, el grado de control, la experiencia y habilidades de los subordinados.	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, la madurez de los subordinados.
¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo transaccional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterio de desempeño de recompensa...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco o intrínseco de los incentivos.
¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo transformacional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de transformación del cambio...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación, de mejora...
¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Liderazgo servidor	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial; logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia.	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial; logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas, el compromiso.

Fuente: Adaptado a partir de Guillen, Manuel (2010) p. 172

Al líder se le juzga o se le admira, no solo por su eficacia, o capacidad para alcanzar bienes útiles, sino también sino por su atractivo, o capacidad para lograr bienes agradables y por su bondad, o capacidad para proporcionar bienes éticos.

En el plano ético, la adhesión al líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona, le respeta como tal, como a ser inteligente y libre, valioso en sí mismo, y por tanto velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana, en este sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

Cuando surge la duda acerca de la bondad y veracidad del comportamiento del líder, se resquebraja la confianza ética.

2.2.4. Concepto Tridimensional del Liderazgo

Dimensiones del liderazgo	Razones que explican la confianza en el líder, la relación de libre adhesión.
Dimensión Científico-técnica del liderazgo	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles (recompensa) Confianza técnica
Dimensión Psico-afectiva del liderazgo	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables (satisfacción) Confianza psico-afectiva
Dimensión Ética del liderazgo	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales(excelencia humana) Confianza ética.

Fuente: Reelaborado a partir de Guillén& González, T.F. (2001) p. 180

El líder se caracteriza por generar una relación de influencia que arranque libre y voluntariamente del colaborador.

Liderazgo de calidad Lepeley(2005)“ Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder”.

Esta afirmación corrobora lo que es un educador pero con un adicional que las personas realicen lo que la dirección espera, dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos es decir, con un buen clima laboral aspecto importante para lograr eficiencia y eficacia.

Hay dos elementos dentro del liderazgo de calidad, uno de ellos es el liderazgo interno que se refiere a los valores de la organización, el comportamiento con las personas con la calidad y el proceso de planificación estratégica dentro de ello se encuentra el P.E.I., el P.O.A, manual de convivencia, manual de la organización, etc., documentos que permiten que las personas transformen los valores de la institución educativa en acciones concretas.

Un segundo liderazgo es el externo, se refiere a la responsabilidad de los líderes a participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

2.3 . Diferencias entre directivo y líder

Para establecer las diferencias analizamos la tabla Nro. 3 en la que se considera con mucha claridad la distinción entre líder y directivo, se tomando al directivo como jefe.

LOS LÍDERES	LOS JEFES
Focalizan en las personas	Focalizan en los procesos
Inspiran confianza	Usan control
Perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo
Perspectiva global	Perspectiva limitada
Focalización en soluciones	Concentración en descubrir problemas
Promueven nuevas ideas	Refuerzan ideas antiguas
Promueven cambio y desafían statu quo	Mantienen el statu quo, adversos al cambio.
Estimulan acciones apropiadas	Suprimen innovación
Valoran comparación y competencia	Desprecian competencias y desafíos
Promueven competencia y mejoramiento	Evitan competir y temor de cambiar.

Piensan en programas participativos	Piensan en programas de control
Delegan poder de tomar decisiones	Retienen poder de decidir
Promueven acciones pro-activas	Promueven acciones reactivas
Piensan en un sistema humano y dinámico	Piensan en procesos sobre las personas
Piensan en iniciativa e innovación	Piensan en normas y cumplimiento
Importancia de hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto.

Fuente: Lepeley (2005) p. 24.

El liderazgo de calidad funciona dentro de un clima laboral favorable como una condición para conseguir aumentos de productividad en la institución, en cambio el directivo o jefe no propicia el diálogo se cree autosuficiente, no comparte la responsabilidad con los demás subestimando sus capacidades, en definitiva reina la anarquía o el conformismo en la organización.

¿Cómo se gana o se pierde autoridad?

La potestad señala Guillén (2010) "Constituye la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas", la potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente el poder de recompensa y el poder coercitivo .

La autoridad se basa en cambio en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que da la persona que tiene la potestad, que tiene el mando.

Para que se de la autoridad es importante la confianza en las capacidades de las personas para decidir de modo adecuado.

Se gana autoridad: haciendo lo correcto de la potestad en sentido científico-técnico, haciendo uso correcto de la potestad en sentido psico-afectivo y haciendo uso correcto de la potestad en sentido ético.

Se pierde autoridad: Si no se usa la potestad cuando debe usarse, cuando se hace un uso inútil de la potestad, cuando se hace un uso impertinente de la potestad y cuando se hace un uso injusto de la potestad.

2.4. La comunicación en la educación

Los educadores son seres de comunicación, tienen la necesidad permanente de interactuar, exponerse a las miradas, las voces y los gestos de muchas personas con las que se relaciona día a día en su labor.

Un miembro de la institución comunica el entusiasmo la alegría de relacionarse y también puede comunicar desánimo, abandono, tristeza, por sus gestos por su mirada y por el ritmo de sus palabras.

Munch(2011) “La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social” y una comunicación efectiva implica la existencia de requisitos como:

- Claridad.- El tipo de lenguaje que se utilice y la manera de transmitirla debe ser comprensible para las personas que se dirige.
- Oportunidad.- De entregarse de forma oportuna y en el momento y a las personas correctas.
- Confiabilidad.- Que la información a dar sean auténticos y verídicos para no crear falta de credibilidad.
- Integridad.- Que sirva de lazo integrador de los miembros basado en calidad y calidez de trato.

Pero también es importante analizar la entropía comunicacional en la educación. Prieto(2005) la define como “la pérdida de comunicación o, incluso, de la muerte de esta”.

La entropía ronda siempre por las organizaciones y cuando no existe un buen liderazgo con un adecuado o excelente clima laboral actúa dañando a los integrantes con una pérdida de energía comunicacional. Ésta es la causa que en muchas organizaciones se formen grupos antagónicos o contradictorios en donde la influencia de los rumores o chismes entre los integrantes afecta el logro de objetivos instituciones propuestos.

2.4.1. Muros en la comunicación

En la comunicación se presentan algunos muros que interfieren en su buen desarrollo y ellos son:

a. Muro de la violencia.- no hay comunicación y se ejerce la violencia, humillación por ausencia de alegría y entusiasmo y empobrecimiento en la vida y en las relaciones.

b. Muro del autoritarismo.- limita a las personas imponiendo miedos, sensaciones y crea desconfianza en las demás personas.

c. Muro de la fatiga.- faltan fuerzas, renovadas energías para mantener la comunicación. Muro del desaliento.- sus causas pueden ser sociales y también individuales, muchas veces se confunde con enfermedades, con la ausencia de la voluntad

2.5. Los valores

Hoy en día se habla de la necesidad de que existan valores en la familia en la escuela en la sociedad. La educación en valores dentro del ámbito educativo es una tarea compleja que implica buscar nuevas vías para llegar a las personas con una comunicación certera y positiva.

Chavarría (2007) Los valores se notan cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da paso al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifica las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.

Son afirmaciones de la puesta en práctica de los valores.

Para definir lo que es valor se toma el aporte de Chavarría(2007) “ El valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente” en otras palabras los valores son fuente de perfeccionamiento humano.

El valor es captado como un bien, se identifica como lo bueno con lo perfecto o con lo valioso, es así, que el mal es carencia o ausencia del bien. Los valores universales siempre están ahí pero el hombre se acerca y se aleja de ellos.

El ser del hombre se expresa en diferentes formas, denominados esferas del valor y se clasifican en:

- ✓ Valores religiosos
- ✓ Valores intelectuales
- ✓ Valores estéticos.
- ✓ Valores morales
- ✓ Valores afectivos
- ✓ Valores sociales
- ✓ Valores físicos
- ✓ Valores económicos.

Estas esferas del valor tienen ciertas características:

- a) Son armonizables porque se enlazan unos valores con otros.
- b) Son inagotables, no tienen límite nunca se acaban.
- c) Son objetivables, se expresan en situaciones concretas.
- d) Son universales, todo hombre puede acceder.
- e) Son jerarquizables, se pueden ordenar en función del grado de perfeccionamiento al hombre.

FINALIDAD Y BIPOLARIDAD AXIOLÓGICA – Valores			
Esferas del valor	Fin objetivo	Fin subjetivo	Carencia de valor
Religiosos	Dios	Santidad	La nada
Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Fealdad
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Odio
Sociales	Poder	Fama, prestigio	aislamiento
Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad
Económicos	Bienes materiales – riqueza	Comodidad bienestar	pobreza

Fuente: Chavarría (2007) Educación en un mundo globalizado. p.65

La bipolaridad es una característica de la cultura, pues en la vida de las personas y de los pueblos co-existen valores y anti-valores, en una lucha constante en la que se debate cada hombre y la humanidad en su conjunto en la búsqueda infinita de la felicidad o plenitud.

El bien de la persona, el bien ético es todo aquello que contribuye a la perfección humana, pero el ser humano está capacitado para buscar libremente lo que le hace mejor para buscar su bien.

2.5.1. Valores y educación

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada es una urgencia en la educación ecuatoriana, se inició para el año lectivo 2011 – 2012 el incremento de áreas como la Educación Sexual, Educación tributaria entre otras, también los valores en el horario de los estudiantes de E.G.B. es el primer paso de integrar valores con la educación, así el aprendizaje de un conocimiento matemático, social, natural deberá ser tratado en todas sus dimensiones; histórico, político, moral, etc.

Los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo importante una buena relación alumno, maestro, autoridades, padres de familia y comunidad con el fin de trabajar todos juntos hacia el mismo fin.

La educación en valores puede definir un proyecto de vida efectivo y eficaz convertido en un proyecto real haciendo responsable a la persona de sus propios

actuaciones, sin embargo la educación en los valores es tareas y compromiso para toda la vida.

2.5.2. Ética y trabajo en la alta dirección

Tener poder dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento del resto de sus miembros. Sin embargo en una organización se puede encontrar que se hallen éticamente enfermas, sanas y éticamente excelentes.

Una organización éticamente enferma .- cuando sus miembros y las funciones que éstos realizan no lo hacen correctamente, lo ordinario es crítica destructiva, poner obstáculos a la mejora de los demás, el individualismo, comportamientos oportunistas, falta de transparencia. En una organización enferma pueden trabajar personas excelentes, y es la presión de conductas menos éticas la que enferma a la institución.

La organización éticamente sana los integrantes contribuyen al mayor enriquecimiento humano de sus miembros de las personas implicadas en el logro de la misión, existe crítica constructiva se puede trabajar en equipo hay colaboración con los demás construyendo así confianza y relaciones humanas estables.

Organización éticamente excelente se esfuerza permanentemente en contribuir el plano del desarrollo humano de todos los miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad.

2.6. Motivación Humana

Todos los seres humanos desde que nacen experimentan una serie de necesidades que van cambiando acorde a su crecimiento físico-emocional y social.

Las personal al integrarse a una organización está sujeto a exigencias laborales, metas que cumplir, entre otras. Aquí se presentan varias interrogantes Guillén, (2010) dice ¿Por qué una misma persona tiene actitudes y comportamientos distintos hacia un mismo trabajo en momentos distintos del tiempo? ¿ Por qué ante una misma situación unas personas actúan a favor de la organización y otros en contra?

La respuesta será muy sencilla, la persona actúan guiada por razones o motivos, entendiéndose por motivo la meta el objetivo que incita a actuar de un determinado modo.

A la motivación se lo define algo así como fuerzas irracionales, impulsivas e innatas que moldean todo cuanto las personas hacen, sienten, perciben y piensan La motivación explica la eficacia o ineficacia de un reforzador, ya que son los motivos de un sujeto los que determinan la fuerza de ese reforzador para ese sujeto determinado; por ejemplo, un gesto cariñoso del profesor, constituye un reforzador valioso para un alumno necesitado de aprobación, pudiendo no tener valor alguno para un alumno en busca de autonomía.

Existen varias teorías que explican claramente contenidos sobre motivación humana, entre ellos tenemos la pirámide motivacional de Maslow, la teoría de los caracteres de Herzberg.

Tabla Motivacional de Maslow y Herzberg.

	Maslow	Factores de Herzberg
Necesidades de orden superior	Autorrealización	FACTORES INTRINSECOS. Trabajo en sí mismo. Responsabilidad Autorrealización Reconocimiento.
	Estima	
	Sociales	
Necesidad de orden inferior	Seguridad	Relaciones interpersonales Forma de supervisión
	Fisiológicas	Condiciones de trabajo Salario – Vida personal Factores intrínseco

Fuente: Munch(2011) p. 142

Chiavetano(2007) Las conductas de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepciones del ambiente interno y externo actitudes, emociones, valores, etc. y de factores externos que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etc.

Los factores internos y externos determinan la motivación de las personas, es decir es un sistema complejo que interviene en el accionar de las personas, es así que se entiende el porqué una persona actúa de tal o cual manera.

Los seres humanos están en continua adaptación a una gran variedad de situaciones, busca no solo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad busca también las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental".

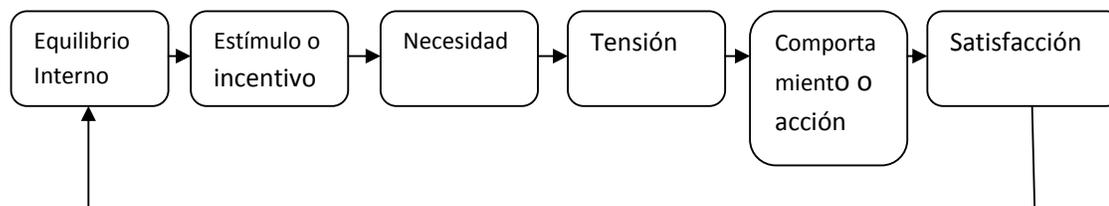
Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mental-mente sanas. Esas características básicas son:

- a) Se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

National Association for Mental Health, citado en Chiavenato (2010)

2.6.1. Ciclo Motivacional

Etapas de un ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.



Fuente: Chiavetano(2010)

El ciclo motivacional se inicia con una necesidad que rompe es estado de equilibrio, provocando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio; ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción para liberar la tensión o incomodidad. Si el comportamiento es bueno, la persona encontrará la satisfacción a su necesidad, cuando la persona satisface su necesidad vuelve a un estado de equilibrio.

La motivación se da en función de:

- ✓ Fuerza del deseo para lograr objetivos individuales – expectativas
- ✓ Relación que se percibe entre productividad y logro de los objetivos individuales – recompensa.
- ✓ Capacidad que se percibe para influir en su propio nivel de productividad – relación entre expectativas y recompensas.

La motivación de los integrantes en una organización está íntimamente relacionada con el clima organizacional que es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización.

2.7. La educación en el Ecuador

A lo largo de ésta década la educación ecuatoriana ha venido atravesando varios nudos críticos como:

- ✓ Falta de un proyecto educativo nacional.
- ✓ Falta de integración del sistema educativo
- ✓ Poca comunicación e investigación en el campo educativo.
- ✓ Débil desarrollo de una cultura de lectura y escritura en el país
- ✓ Deterioro creciente de las condiciones y las expectativas docentes.
- ✓ La brecha entre las escuelas públicas y particulares.

Todas estas debilidades y amenazas han hecho que se cambie el rumbo y el compromiso de una nueva agenda educativa en el país.

En este momento fértil para sembrar un nuevo compromiso y una nueva agenda educativa en el país. La transición gubernamental coincide con una importante movilización social en torno a la educación, el país a retomado la iniciativa para identificar y dar solución a nuestros propios problemas, pasando del lamento a la propuesta y a la acción. Sólo la educación cambia al Ecuador.

Evidentemente el cambio esta en procesos conscientes de crear las condiciones políticas y sociales y dar a los ciudadanos lo que tienen derecho, una excelente educación.

Se inicia los cambios en sistema educativo nacional con la Actualización Curricular, un sistema de evaluación a directivos, docentes y estudiantes con el objetivo de diagnosticar las carencias y debilidades del sistema educativo.

Mediante decretos el presidente Ec. Rafael Correa, encarga al Dr. Raúl Vallejo Corral ministro de Educación de ese momento, se apliquen los siguientes artículos:

Art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador, que establece: “La educación es un derecho de la persona a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”.

Art. 346 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: “Existirá una institución pública con autonomía de evaluación interna y externa, que promueva la calidad de la educación”.

Art. 349. “El Estado, garantiza al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño, méritos académicos.

A partir del 2009 se inicia el proceso de evaluación al personal docente, directivos y estudiantes de los centros educativos del país, y con ello los programas de capacitación y actualización se dan año tras año, con temas de pedagogía y didáctica.

El sistema de evaluación de autoridades se realiza interna y externamente el objetivo es obtener información sobre el desempeño profesional del Director, con el fin de mejorar la gestión de la institución que dirige. La evaluación comprende:

- ✓ Instrumentos para la Autoevaluación del Director.
- ✓ Instrumento para la Evaluación del Director por parte del Comité Central de Padres de Familia.
- ✓ Instrumento para la evaluación del Director por parte del Consejo Estudiantil.
- ✓ Instrumento para la evaluación del Director por parte del Consejo Técnico.

- ✓ Instrumento para la evaluación del Director por parte del Supervisor.
Página. Ministerio de Educación Ecuador.

Todos estos instrumentos tienen su base en tres dimensiones:

- a) Competencias generales
- b) Competencias pedagógicas
- c) Competencias de liderazgo en la Comunidad.

Los parámetros de evaluación de los maestros se enmarca en una evaluación interna (clase práctica, co-evaluación y hetero-evaluación) y la externa (de conocimientos: Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Matemática, Lengua y Literatura, Pedagogía y Didáctica) sus resultados ubican al maestro en parámetros de Excelente, Muy Bueno, Bueno y Deficiente.

3. METODOLOGÍA

La Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo, se encuentra ubicada en el Barrio Santa Bárbara de la Parroquia de Chillogallo del cantón Quito, fue fundada en Octubre de 1985 por el Dr. Camilo Gallegos Domínguez, en ese entonces Ministro de Educación y Cultura. Lleva 25 años al servicio de la comunidad.

La institución recibe en sus aulas a 420 niñas y niños de 2º a 7º año de Educación General Básica, cuenta con 12 maestros de grado y cuatro maestros de áreas especiales, el director y la señora auxiliar se servicios.

Es un centro educativo con un personal docente y administrativo comprometido con la labor que desempeña en bien de la niñez y padres de familia que confían en su servicio y atención.

3.1. Participantes (población total de docentes y estudiantes)

Tabla 1

Directivos clasificados por edad y género.

Edad , años cumplidos	Femenino		Masculino	
	f	%	f	%
25 - 30 años				
31 - 35 años				
36 - 40 años				
41 – 45 años				
46 – 50 años				
51 – 55 años	1	50		
56 – 60 años	1	50	2	100
61 y más				
TOTAL	2	100	2	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

El personal directivo esta integrado por el 50% de sexo femenino y el 50% de sexo masculino el rango de edad con mayor porcentaje es de 56 – 60 años, es positivo que la experiencia y la equidad de género se constituya en fortaleza institucional al momento de tomar decisiones.

Tabla 2

Docentes de la Institución clasificados por edad.

Edad , años cumplidos	f	%
25 - 30 años	2	12
31 - 35 años	2	12
36 - 40 años	2	12
41 – 45 años	5	29
46 – 50 años		
51 – 55 años	2	12
56 – 60 años	3	18
61 y más	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Es muy evidente que el 29% de los docentes se encuentran en la edad de 41 - 45 años, pero en los otros rangos se encuentran entre el 18% y 12% aspecto muy significativo que demuestra juventud y experiencia en el cuerpo docente institucional, detalle muy importante en la planeación y ejecución de procesos educativos .

Tabla 3

Docente de la Institución por género.

Sexo	f	%
Femenino	12	71
Masculino	5	29
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Se puede definir que es una institución donde el 71 % de los maestros son de sexo femenino y el 29% de sexo masculino, condición que no influye a que se desarrollen y vivan en un clima laboral de respeto y consideración entre compañeros. Siendo el clima laboral un factor importante que influye en las personas y en el logro de objetivos.

Tabla 4

Docentes de la Institución clasificados por años de experiencia.

Años de experiencia	f	%
1 – 5 años	5	29
6 – 10 años		
11 – 15 años	2	12
16 – 20 años	4	24
21 – 25 años	3	18
26 – 30 años	1	6
31 y más	2	12
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

El 29 % del personal docente y administrativo se encuentra en el rango de 1- 5 años de servicio, seguida de un 24% con el rango de 16 - 24 años lo que significa que en los últimos cinco años se ha dado un ingreso de docentes que llegan con nuevas expectativas y experiencias para compartir e inyectar en la institución.

Tabla 5

Docentes de la Institución clasificados por títulos.

Título	f	%
Posgrado	1	6
Licenciatura	12	71
Instituto pedagógico	3	18
Bachiller C. de la Educación	1	16
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

La institución cuenta con el 71% de maestros que disponen la licenciatura, el 18% de Institutos Pedagógicos y el 6% de Postgrado y Bachillerato, afirmando que existen maestros que se encuentran realizando estudios para obtener títulos de tercer y cuarto nivel.

Detalle que se puede hacer relación con la edad y los años de servicio de los docentes en la institución.

Tabla 6

Personal de servicio de la Institución

Personal	sexo	edad	título
Auxiliar de servicios	Femenino	51 - 55	Primaria

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Por el número de estudiantes que se educan en la institución se cuenta sólo con una persona auxiliar de servicios, quien cumple con todas las funciones a ella asignadas.

Tabla 7

Población estudiantil por edad.

Edad	f	%
10 – 11 años	18	90
12 - 13 años	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

El 90% de los estudiantes se encuentran en las edades correspondientes de 10-11 años y el 10% en el rango superior de 12-13 años, considerando que la muestra fue tomada de los estudiantes de sextos y séptimos años de Básica ya que la institución cuenta solo con Educación Básica.

Tabla 8

Población estudiantil por género.

sexo	f	%
Femenino	12	60
Masculino	8	40
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

De los estudiantes participantes en la encuesta, el 60% corresponden al sexo femenino y el 40% al sexo masculino, aquí se refleja la estadística que se cuenta en la institución en donde el mayor porcentaje de estudiantes son de sexo femenino.

3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos empleados para la recolección de información fueron las encuestas, entrevistas y observación de documentos de planificación educativa. Al realizar la investigación y la recolección de datos se planteó un objetivo general y varios objetivos específicos, así como la aplicación de la entrevista, (diálogo con las fuentes de información), la observación directa e indirecta de los distintos acontecimientos del plantel y la encuestas propuestas por el “instructivo para la elaboración de tesis, Proyecto de Investigación II” Buele(2011)

Su objetivo fue la recolección de información y opinión. Las encuestas fueron estructuradas en forma escrita para que los encuestados registren sus propias respuestas y proporcionen información respecto a la gestión, liderazgo y valores de las autoridades en la Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo.

La encuesta fue aplicada a cuatro directivos, 15 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia. El cuestionario está estructurado en una primera parte con la información del establecimiento educativo, ubicación y tipo de establecimiento; en una segunda parte por los cuestionamientos que son de selección con parámetros evaluativos y de selección con SI – NO

Las entrevistas variaron dependiendo de las personas a las cuales se aplicaron, por ejemplo para directivos tuvo ciertos cuestionamientos; para los docentes otros; padres de familia y estudiantes otras declaraciones .

Por las ventajas del instrumento se aplicó en grupos, instante en el cual también se utilizó la técnica de la observación y se recogió otros datos que sirvieron para analizar y fundamentar los resultados.

Otro instrumento útil en la investigación fue la entrevista, en donde se interactuó con los informantes en base a preguntas establecidas dirigidas al Director y los tres integrantes del Consejo Técnico, proceso que permitió recoger información muy útil para fundamentar y potenciar la propuesta que se plantea de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

La observación como medio de recolección de datos se efectuó durante todo el proceso de la investigación y específicamente al observar y analizar los instrumentos curriculares que la institución cuenta.

Todos los procesos sirvieron como medio de recolección de información, entendiendo que cada procedimiento generó diversos datos, muy útiles para la investigación y la propuesta.

3.3. Método y Procedimiento

Esta investigación aplicó el método descriptivo, analítico y sintético porque permitió explicar y analizar la gestión, liderazgo de las autoridades en el centro educativo tomando como criterios cuestionamientos a padres de familia, estudiantes, docentes.

La investigación que se realizó fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución, de tal manera que se hizo posible conocer el problema tal cual como se presenta en la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos y reunir información.

En el proceso de investigación también se requirió del método analítico- sintético, pues facilitó el análisis de todos los instrumentos como son: entrevistas, encuestas y observaciones de documentos curriculares para llegar a unas conclusiones, recomendaciones y el planteamiento de una propuesta.

El método hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico

Para la recolección y análisis de la información teórica empírica se utilizaron las siguientes técnicas:

El cuestionario como técnica para recolección de la información en el Centro Educativo.

4. RESULTADOS

4. 1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1. 1. El manual de organización

La Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo como institución fiscal basa su administración en coordinación con las políticas, estrategias y disposiciones que provienen del Ministerio de Educación y la Dirección de Educación.

La institución cuenta con el manual de organización que viene a constituirse en un documento de control administrativo cuyo propósito es orientar al personal de la institución en la ejecución de las labores asignadas; asimismo, delimitar responsabilidades, del director, consejo técnico docentes y personal de servicios varios, también es un instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general.

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos Este manual esta dirigido a todos las personas interesadas o que deseen conocer el funcionamiento organizacional de esta Institución, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso, como un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas funciones que ejecutará.

4.1.1.2. El código de ética

Documento que no tiene la institución pero se ve la importancia de elaborarlo porque es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión.

Muchas instituciones se dirigen con un código de ética, además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en el

centro educativo, mostrando que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el desempeño de su trabajo.

El Ministerio de Educación en la actualidad le enfoca al código de ética como un manual de convivencia que abarca lineamientos y compromisos de todos los actores educativos que son: directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia con el objetivo de crear un clima laboral de calidad y calidez en donde se respeta al otro con sus diferencias y se reconoce sus potencialidades que al ponerlas al servicio de los demás se crea un ambiente amable respetuoso y con altos niveles de responsabilidad.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El plan estratégico considerado un documento formal es un programa de actuación en el que se plasma, por parte de las autoridades y maestros cuales serán las estrategias o grandes decisiones que van a orientar la marcha de la institución durante un periodo de tiempo establecido que es de 5 años, a partir del cual se harán las modificaciones pertinentes en base a las necesidades y alcances que la institución quiere alcanzar.

La Institución cuenta con este documento curricular que es de gran utilidad, porque todos los miembros de la institución saben con certeza hacia dónde van, cuáles son los roles de cada miembro de la comunidad educativa; así como los otros documentos curriculares también es un signo de alto liderazgo y gestión en una institución.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Un plan operativo es un documento en el cual la institución establece los objetivos, actividades, que desean cumplir en base al diagnóstico de la realidad, es planificado para un año. Es un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar le ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

La institución cuenta con este documento que es una recopilación de todos los POA de Aula, son planificados atendiendo a las necesidades, académicas, físicas y personales de los estudiantes, cuenta con un diagnóstico, actividades, recursos

responsables e indicadores de evaluación. El monitoreo y la evaluación se realiza cada trimestre para analizar los alcances de lo programado y continuar con la planificación o realizar cambios, pues hay necesidades que se van modificando en el transcurso del año lectivo, el contar con éste documento curricular ayuda a concretar los objetivos institucionales y de aula. La Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo viene cumpliendo los siguientes proyectos entre otros.

Talleres de sensibilización sobre los valores

Por el diagnóstico recogido de los POA de cada grado y paralelo la institución se vio en la necesidad de considerar el Proyecto “Vivir en valores” para trabajar como eje transversal en todo el año lectivo.

Su objetivo es la práctica de valores en la escuela y fuera de ella para una convivencia sana, participan todos los Grados y Paralelos bajo la guía de su docente.

La planificación es elaborada y dirigida por la Comisión de Cultura de la institución quien designa la temática y la fecha de su participación. Las actividades son desarrolladas con los estudiantes de la institución quienes durante todo el año lectivo van trabajando un valor cada semana como fruto de ello presentan carteleras, dramatizaciones, títeres, ensayos, poemas etc. en el minuto cívico o como fin de unidad. Este taller también se ve apoyado con el texto de Valores que los estudiantes disponen su estructura es valiosa para la formación y objetivos que la institución quiere alcanzar.

Programa de prevención del abuso sexual a menores

Es un manual que se desarrolla conductas de auto protección cuyo objetivo es educar a niños, niñas y adultos a distinguir comportamientos que puedan causarles daño y lo más importante a enseñarles a desarrollar conductas de auto-protección que les ayuden a enfrentar situaciones de riesgo y/o peligro.

Este programa abarca tres módulos con sesiones cada uno y con actividades específicas que orientan a conseguir los objetivos de cada actividad. El programa es un proyecto que cada trimestre se va cumpliendo en insertando dentro de las tareas pedagógicas de todos los maestros de grado y de áreas especiales

Tabla 9

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**DATOS INFORMATIVOS:**

Nombre de la Institución: Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo

Ubicación: Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Chillogallo

Año lectivo: 2011 - 2012

Proyecto de implementación: " La lectura me lleva a lugares fantásticos "

Objetivo: Fomentar en los estudiantes el aprecio y amor por la lectura como medio de estudio y distracción.

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	RESPONSABLES	EJECUCIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN
				INICIO	FINAL	
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar textos de lectura como: cuentos, fábulas, cancioneros, poemas y libros de interés para cada año de básica. Organizar y adecuar el rincón de lectura Clasificar los mismos de acuerdo al contenido Establecer un horario para la lectura Visitar bibliotecas y ludotecas de la ciudad. 	Textos Cuentos Fábulas Revistas Periódicos Anaquel Tarjetas horario	Cada estudiante colaborará con un texto o revista	Directivos Profesores Estudiantes Padres de familia	3 / Oct.	29 / Jun.	Visita a cada salón para verificar la biblioteca Horario para la lectura Informe trimestral presentado al Señor Director.

Fuente: P.C.I. Escuela Fiscal Dr. Camilo Gallegos Toledo.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La institución cuenta con este documento de planificación que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización escolar, que sirven de orientación y principio articulador de la gestión institucional, es realizado por la comunidad educativa, y consta de lo siguiente:

- Datos informativos
- Estructura institucional
- Reseña histórica de la institución
- Tiempo de ejecución del proyecto
- Antecedentes y Justificación
- Análisis del contexto
- Diagnóstico situacional
- Diagnóstico situacional de los estudiantes
- Identidad institucional
- Modelo Pedagógico
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias institucionales
- Componente curricular
- Matriz curricular
- Metodología
- Recursos
- Evaluación
- Títulos del personal docente
- Contratos de Trabajo
- Presupuesto institucional
- Distributivo de horarios de trabajo
- Resoluciones.

De ahí la importancia de contar con un plan o proyecto que señale su misión , visión objetivos, filosofía que debe ser conocido por todos los miembros que laboran en el plantel y debe ser aplicado sobre todo por el director a cada instante del quehacer

educativo. Este documento sufre modificaciones de acuerdo a los requerimientos de la comunidad educativa, es así que año tras año, se realiza ajustes o cambios tomando como base las experiencias del año anterior y las sugerencias que envía el Ministerio de Educación.

Es importante considerar para el futuro el cambio estructural que sufrirá el documento, debido a que las instituciones fiscales se encuentran dentro del Plan de Autoevaluación Institucional en donde se pone en marcha una herramienta para conocer la realidad interna de los establecimientos educativos y del tipo de servicio que brindan, realidad que permitirá aplicar un plan de mejoras, el mismo que iniciará con la modificación de algunos aspectos o apartados del PEI institucional.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual la Institución regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los docentes, padres de familia y estudiantes, en relación con sus labores, y permanencia es un documento orientador interno que responde a los propósitos institucionales, regula las normas administrativas y permite diseñar el futuro que se quiere alcanzar. Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos, fue elaborado y mejorado tomando en consideración la LOEI y el Código de la Niñez y Adolescencia

El reglamento que dispone la institución está organizado de la siguiente manera:

Título Primero: Objetivos del reglamento

Título Segundo: Aspecto administrativo

Título Tercero: Organizaciones internas

Título Cuarto: Deberes y atribuciones del director

Deberes y atribuciones de los profesores.

Título Quinto: De los alumnos- Deberes, Derechos y Prohibiciones

Título Sexto: Estímulos a los alumnos

Título Séptimo: Deberes, Derechos y Prohibiciones del Auxiliar de Servicios.

Título Octavo: Deberes y Atribuciones de los Padres de Familia.

Título Noveno: De los Bares

Título Décimo: Disposiciones: General, transitoria y final

Otro documento que la Institución cuenta el Manual de Convivencia, documento que recoge los compromisos asumidos por parte de los estudiantes, padres de familia y profesores frente a un diagnóstico de problemas, el objetivo es practicar el “ Buen vivir “ respetando y tolerando al otro, es decir la práctica de valores que hace hincapié la institución.

4.1.2. La estructura organizativa de la Escuela

4.1.2.1. Misión y visión

MISIÓN

“La Escuela “Dr. Camilo Gallegos Toledo”, oferta una educación básica de 2º a 7º Años, en jornada matutina, atiende a una población escolar que procede de hogares de bajos recursos económicos y con índices de desorganización familiar muy notable. Aquí se forman niños y niñas con grandes desempeños dentro y fuera de su comunidad, capaces de adaptarse a nuevas situaciones de vida, elevando su autoestima, lo cual le permite un buen desempeño de su rol.

Gracias al aporte de todos los integrantes de la Comunidad Educativa, su actividad Pedagógica es integral. La oferta educativa mejora año tras año debido a buenos resultados obtenidos, demostrados en la demanda de matrícula.

La escuela cuenta con profesionales comprometidos con la comunidad educativa y con una capacitación y actualización permanente que ayudan al mejoramiento de los aprendizajes de los y las estudiantes”.

Fuente: PEI de la Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo.

VISIÓN

“En los próximos cinco años la Escuela “Dr. Camilo Gallegos Toledo”, será una institución con mayor prestigio en el sector; se impartirá una educación con avances científicos y tecnológicos, el personal docente tendrá una mejor actitud en la aplicación de metodologías activas e innovadoras y un modelo pedagógico bien

definido con conocimientos profundos en cada una de las áreas, lo cual hará abordar con capacidad la problemática que se presente.

Los estudiantes serán entes creativos, críticos y capaces de proponer sus propios aprendizajes; así como valorar sus capacidades y su cultura, que respeten y cuidar el medio ambiente, que utilicen correctamente su tiempo libre en actividades productivas y positivas.

El personal de servicio estará siempre comprometido con la institución cumpliendo con su rol de manera eficiente.

Los directivos estaremos siempre atentos a cualquier inconveniente dando la solución inmediata con capacidad de liderazgo, propondremos el trabajo conjunto respondiendo a los intereses de la comunidad educativa”.

Fuente: PEI de la Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo.

La misión es la razón de ser de la institución, su formulación está siendo modificada en la institución para que cumpla con los requisitos que debe reunir que son de motivación, amplia y permanente.

Si se considera a la visión que es la forma de ver, anticipar el futuro, o la forma de proyectar y determinar su filosofía, la visión de la Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo reconoce su meta en los próximos 5 años, describe las actividades a desarrollar el personal docente, de servicios, estudiantes, directivos, padres de familia muy concretamente, qué servicios dará y cómo los dará.

La visión y la misión se complementan. La visión describe la ruta, el camino el cómo, en tanto, que la misión es la meta, el propósito el para qué de la institución.

4.1.2.2. El organigrama

Es un documento que indica los aspectos importantes de la estructura de la organización, incluye las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada trabajador encargado de su función respectiva, la comunicación, el asesoramiento de las comisiones

Es un documento muy práctico que demuestra las líneas de mando, muy claras y definidas en la institución, cada persona asume sus responsabilidades de acuerdo al rol que cumplen.

El organigrama de la Escuela Dr. Camilo Gallegos tiene una representación gráfica de la estructura formal, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos las obligaciones y líneas de autoridad, comisiones y organismos de asesoría y control

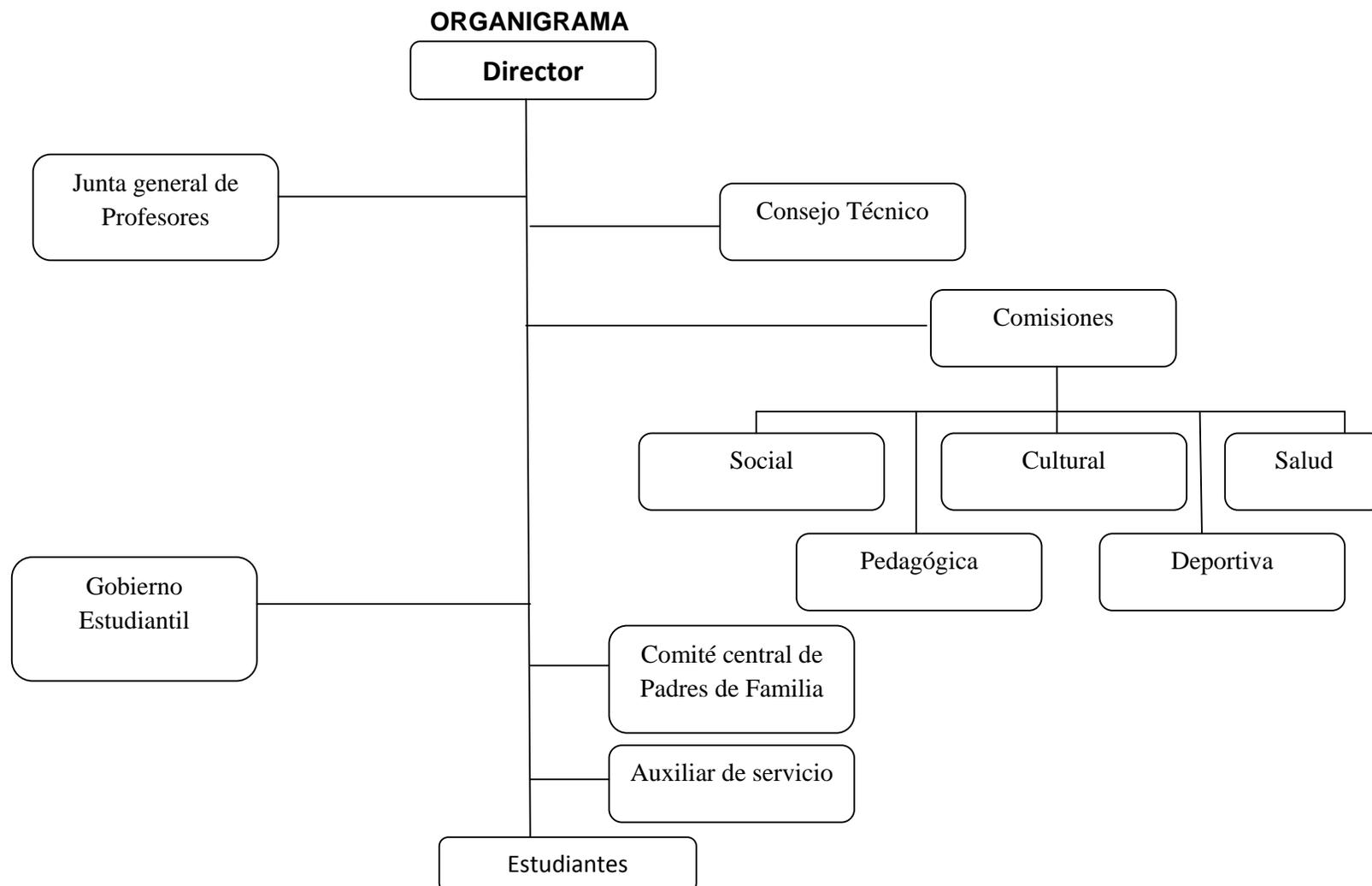
Su representación es un modelo mixto, la representación es de arriba hacia abajo y con niveles jerárquicos que se representan de izquierda a derecha, existe una rigidez en la estructura organizativa se puede entender que la autoridad da la disposición y los demás cumplen. Los estudiantes se encuentran en la base del organigrama lo que se puede deducir que ellos cumplen lo que en las esferas superiores deciden.

Se puede plantear un nuevo diseño en donde los niveles jerárquicos se grafiquen desde el centro hacia la periferia donde los niveles y comisiones se encuentren como apoyo y asesoría y se evidencie interrelaciones entre las funciones, niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de mandos.

La necesidad de reformar el organigrama es evidente, se mantiene el diseño desde hace unos 15 años sin ninguna modificación, pues el objetivo de este instrumento es definir con claridad funciones, en donde las líneas de conexión demuestren claramente qué departamentos son de asesoría o de mando.

AL modificar el organigrama se logrará que toda la comunidad educativa se sienta parte, como actor y decidor de las decisiones y responsabilidades que tiene que cumplir como miembro activo de la institución y lo que es más las funciones estarán bien definidas y establecidas, se conocerá con exactitud a que departamento o a quién acudir para disipar inquietudes.

ESCUELA DR. CAMILO GALLEGOS TOLEDO



Fuente: PEI Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La institución está organizada por niveles que corresponde a la Junta General de Profesores, Director y Consejo Técnico.

- Director. Es la máxima autoridad de la institución nombrado por concurso de méritos y oposición por parte del Ministerio de Educación, su funciones están establecidas claramente en la Ley de Educación.
- Junta General de Profesores. Está conformada por todo el personal docente, su función es la organizar reuniones con todos los integrantes para tratar aspectos sobre el funcionamiento institucional, educativo y profesional de la institución.
- Consejo Técnico es integrado por el Director y tres miembros que son elegidos de cada ciclo y nombrados al finalizar el año lectivo.
- Comisiones está integrada por docentes de los diferentes años de básica y áreas especiales y son los responsables de planificar las académicas, deportivas, culturales, sociales y de salud que se llevan a cabo dentro del año lectivo.
- Auxiliar de servicios está integrada por una persona que presta su apoyo en ésta área.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El centro educativo, entendido, como organización de inter-aprendizaje se vive constantemente con la práctica de valores. Las familias y el centro educativo, establecen las normas de convivencia y disciplina.

La comunidad educativa concibe la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as para resolver conflictos, prevenir su aparición o evitar su aumento cuando se haya producido.

El clima escolar de la institución esta determinada por un conjunto de interacciones, sirve de marco de referencia para la actividad de sus miembros, de cierta forma determinan el accionar de sus miembros. El buen manejo del clima escolar depende de todos, está íntimamente relacionado con el manual de convivencia que determinar muy claramente el accionar de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La institución como establecimiento fiscal toma las directrices que el Ministerio de Educación establece para las instituciones públicas.

El Ministerio de educación tiene sus objetivos centrales que es el incremento progresivo de la calidad en todo el sistema educativo por ello a emprendido el proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular se realiza a partir de experiencias del currículo anterior y estudios de modelos curriculares de otros países.

La base pedagógica está sustentada en diversas concepciones teóricas y metodológicas educativas; en especial se han considerado los fundamentos de la Pedagogía Crítica que ubica al estudiante como protagonista principal en busca de los nuevos conocimientos, del saber y del desarrollo humano dentro de los lineamientos cognitivistas y constructivistas.

(Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica, 2010)El proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica se ha proyectado sobre la base de promover ante todo la condición humana y la preparación para la comprensión, para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanas y ciudadanos con un sistema de valores que les permiten interactuar con la sociedad demostrando respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, dentro de los principios del buen vivir.(5to Año)

Practicar en las aulas el Sumak Kawsay o buen vivir es la dimensión pedagógica curricular que se lleva adelante en la institución educativa, es decir dentro del proceso educativo se inserta los ejes transversales que son pilares en todo el proceso educativo.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La gestión y organización de la institución se centra en procesos, actividades y objetivos institucionales. El equipo directivo, comisiones y personal de la institución identifica los procesos fundamentales para el buen funcionamiento del centro y la mejora de sus resultados. Actividades concretas como la organización de espacios(aulas, patios, instalaciones), organización de los estudiantes por paralelos,

organización de equipos docentes y sus responsabilidades son las tareas organizativas que desempeñan los integrantes de la institución.

Esta dimensión es indispensable en la institución educativa porque define las actuaciones de directivos, maestros con un agregado que son los valores y la ética profesional, esta dimensión sirve como modelo y estilo de vida que estimula la participación y la responsabilidad en las funciones de cada integrante de la comunidad educativa.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Los centros educativos fiscales manejan un presupuesto, entregado por las Redes Educativas que son organismos más grandes que abarcan el control y coordinación de 13 escuelas. Estas Redes cuentan con una profesional en contabilidad que conjuntamente con los directores y directora de la Red coordinan y evalúan la parte económica de cada institución. De ese análisis la institución recibe el presupuesto que es administrado de acuerdo a los requerimientos y planificación que realizan los directivos.

El centro educativo gasta recursos para satisfacer necesidades y alcanzar objetivos, llevar la contabilidad es labor del Director, la administración y la contabilidad en la instituciones tienen como objetivo ayudar ala autoridad a llevar un control de informes y estados financieros para tomar decisiones respectivas en base a los resultados.

La administración como disciplina ayuda a planear, producir, controlar y dirigir la situación económica de la organización.

Es importante contar con un manual de presupuestos que ayude a minimizar el riesgo en las operaciones de la Institución así como también mantener el plan de operaciones con límites razonables, con una planificación inteligente de sus ingresos y gastos de sus operaciones con el objetivo de llevar con una verdadera organización los estados financieros.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La vinculación del centro educativo a la comunidad está determinado por el comportamiento de los alumnos en el exterior, el impacto de la institución en el nivel

cultural del entorno y de la localidad las relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos e instituciones locales la utilización de las instalaciones del centro educativo para fines sociales y culturales del entorno, todos estos aspectos determinan en gran medida esta interacción de la institución con la comunidad.

Al decir interacción social, significa que la institución busca compartir, relacionar, transmitir algo, comunicarse, recibir, intercambiar añadiendo a todo ello los valores que son ejes que dan otra dimensión a toda actividad en la institución participa con la comunidad. Pero hay que destacar que la comunicación es débil con las personas que lideran acciones comunitarias, debido a la existencia de muchos representantes barriales, destacando sin embargo la buena interrelación con los centros educativos primarios y secundarios del lugar.

4.1.3. Análisis FODA

El FODA es un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de la institución, es decir los aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucional.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

La fortaleza de la institución son los factores positivos que le permiten destacar de entre otras escuelas, las fortalezas están en los recursos, actividades, capital humano, infraestructura y como resultado dan un mejor servicio a la comunidad.

Una debilidad institucional es un factor negativo que presenta un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución cumpla su misión.

En la Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos T. las fortalezas se constituyen en el personal docente en formación y capacitación permanente, el compañerismo, la, factores positivos que influyen en el clima labor y el aspecto motivacional de todos los miembros de la institución.

La diversidad e interculturalidad de los estudiantes también es una riqueza que tiene la institución, a diario se convive con niños indígenas, mestizo y afro ecuatorianos que dan una gama de experiencias y oportunidades de aprendizaje por su diferencia cultural.

El apoyo de ONG como Plan Internacional también es fundamental para el adelanto de la institución, actualmente contamos con el proyecto de análisis y estudio de riesgos y desastres con el objetivo de hacer de la institución una escuela segura.

La Administración Eloy Alfaro también es un aliado de la institución se ha coordinado para ser parte de las “Escuelas Saludables “ y tres días a la semana contar con un Instructor que envía el Municipio de Quito.

Las debilidades esta en contar con documentos curriculares desactualizados y que necesitan modificación de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Educación, pues ello afecta a la buena gestión y logro de objetivos institucionales.

La poca práctica de valores es muy evidente en estos últimos tiempos, los estudiantes llegan tarde, el irrespeto a las cosas ajenas y la agresión y ofensas entre compañeros hace muy notorio la falta de trabajo conjunto entre docentes y padres de familia para atacar a este problema social que se vive en la escuela.

,4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades que es el factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor su misión.

Las oportunidades son diversas tienen la asistencia y apoyo del Subcentro de Salud, el U.P.C.de Santa Bárbara y otras instituciones educativas, religiosas y de apoyo social que son potenciales oportunidades para el desenvolvimiento e integración de la escuela a la comunidad.

Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente a los estudiantes y a la institución.

Los bajos ingresos económicos de los padres de familia afecta considerablemente el buen desarrollo y desenvolvimiento de los niños que incluso algunos tienen que trabajar para colaborar con la familia. A esto se suma la presencia de delincuencia, pandillas juveniles y locales con juegos electrónicos que se constituyen en amenazas para la salud física y emocional de las niñas y niños de la institución.

4.1.3.3. Matriz FODA.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal docente con títulos de tercer y cuarto nivel. • Buenas relaciones humanas entre el personal docente • Estudiantes con diversidad e interculturalidad • Coordinación con la Administración Eloy Alfaro • Apoyo en proyectos de “Plan Internacional” 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo permanente del Subcentro de salud Santa Bárbara • U.P.C de Santa Bárbara • Presencia de otras instituciones sociales: Iglesia, Dispensario del Club de Leones y centros educativos
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso apoyo de los padres de familia en las tareas educativas • Documentos curriculares que necesitan modificación y actualización (PEI, Manual de Convivencia, Organigrama, etc) • Poca vivencia de valores (puntualidad, honestidad) • Pocas oportunidades de capacitación docente • Comunicación débil con el liderazgo de la comunidad 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juegos electrónicos en los alrededores de la institución • Delincuencia y pandillas juveniles. • Bajos ingresos económicos de los padres de familia • Tiempo libre de los estudiantes sin supervisión

4.2. RESULTADOS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

La Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo, es una institución con sostenimiento fiscal, sus autoridad y personal docente se designa previo al concurso de merecimiento y oposición que lleva a cabo el Ministerio de Educación.

Se consideró para la aplicación de la encuesta y la entrevista al director y a los tres miembros del Consejo Técnico (representantes de cada ciclo)

Tabla 9

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

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

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Se puede considerar que a nivel de directivos la formación por grupos de trabajo predomina con un 75% por la efectividad en la toma de decisiones y organización, se considera que el grupo podría tomar mejores decisiones que cualquier persona sola por disponer de mayor información a la hora de considerar un problema, mientras que el 25% afirma que el director organiza las tareas en reuniones generales.

Tabla 10

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

Aspectos	f	%
a.- El número de miembros de la institución	2	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	25
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	25
d. Otros		
e. No contestan		
Total	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Los directivos de la Institución consideran que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización es por el número de miembros de la organización en un 50% se fundamenta en la cantidad de personas que participan pues cada uno de ellos asume un rol dentro de la institución y el éxito depende del trabajo de todos sus miembros como parte dinámica del proceso educativo. Sin embargo un 25% piensan que también depende de los resultados obtenidos y el valor y tiempo empleados en la institución.

Tabla 11

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	75
b. No	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

La institución al ser pública se encuentra bajo la dirección del Ministerio de Educación y sus autoridades reconocen en un 75% que las tareas de los miembros de la institución están definidas y determinadas específicamente en la LOEI y más específicamente en el manual y reglamento de la institución, pero un 25% no lo reconoce.

Tabla12

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Director	2	50
b.- Rector		
c.- Consejo Directivo	2	50
Total	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

En la tabla 12 se demuestra que el Director y el Consejo Técnico con un 50% son los que definen y toman las decisiones, previo análisis y consenso. Su accionar está respaldado por la LOEI. Se puede determinar con claridad que el Director y el Consejo Técnico comparten el liderazgo respecto al clima y consenso en la toma de

decisiones pues una buena o mala decisión afecta a los educandos, directivos y padres de familia.

Tabla 13

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	25
b. No	3	75
Total	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Cada una de las autoridades trabajan considerando su rol y función que han sido determinadas, por lo que no delegan la toma de decisiones para resolver conflictos en un 75%, esta decisión se sustenta en la Ley de Educación cada docente y directivo tiene bien detallado sus deberes y obligaciones a cumplir dentro de la función específica a su cargo, pero un 25% cree que si se delega al momento de tomar decisiones.

Tabla 14

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

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

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Es muy claro que la administración y el liderazgo del centro educativo es promovido por las autoridades, por eso, se puede observar en la tabla 14 que los porcentajes

son altos de 100% a 50% promoviendo la excelencia académica, el desarrollo profesional y la vivencia de valores.

Es importante también considerar el segundo casillero en donde se destaca que los directivos a veces promueven el trabajo en equipo en un 50% , la capacitación continua 50% y la participación de los padres de familia en un 50% aspectos que tienen gran influencia en una buena gestión y liderazgo educativa.

A demás es muy significativo que en un 75% a veces se delega la autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 15

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

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

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

La tabla 15 demuestra que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la capacitación que combine la práctica, la teoría y la reflexión en un 100%, también el 75% consideran que la experiencia es factor importante en el manejo de organizaciones en un ambiente de respeto y consideración con el compañero profesional que se encuentran bajo su dirección. Se dan importancia a la capacitación y estudio de teorías contemporáneas de liderazgo y estudios de gerencia educativa en un 50% porque adquieren fundamentos teóricos y científicos que a la hora de dirigir y administrar un centro educativo determinará el logro de los objetivos propuestos. Pero el 100% coincide que la habilidades de liderazgo a veces son innatas, aceptando como positivas las declaraciones anteriores.

Tabla 16

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

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

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Las autoridades aseguran en un 100% que la existencia de ambientes cordiales de trabajo promueven y mejoran el desempeño escolar, seguida con la mejora de mecanismos de control y el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos con un 75%. Mecanismo que el Ministerio de Educación a considerado para mejorar el desempeño docente e institucional su enfoque lleva ha crear ambientes escolares con calidad y calidez en donde los resultados de las evaluaciones realizadas a las instituciones, los docentes y estudiantes dieron un diagnóstico que les llevó planificar la mejora, plasmada en la Actualización y Fortalecimiento Curricular y respaldada con la LOEI.

Tabla 17

Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	75	1	25		
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)					4	100
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					4	100
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)					4	100
e	Otros (¿cuáles?)	Comisiones					

Fuente: Encuesta directa .

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Las autoridades consideran en un 75% que los organismos que se encuentran en la institución son de dirección: Director, Consejo Escolar pero es muy evidente con un 100% que los de Gestión, Coordinación Técnica no existen en la institución por la propia estructura y organización ya que es una escuela básica que ofrece una educación de 2º a 7º año y cuenta con 420 estudiantes y 16 maestros, su funcionamiento esta dado mediante comisiones. y el accionar del Consejo Técnico.

Tabla 18

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

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

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

La tabla 18 demuestra que el equipo educativo en un 75% promueve de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establece medidas oportunas para la solución, es decir se le otorga una cierta autonomía en su accionar. Se busca mejorar el clima de convivencia del grupo y las actividades de enseñanza – aprendizaje que se proponga a los alumnos pues hay una apreciación del 50% que evidenciándose un liderazgo centrado en la persona y en los resultados.

Tabla 19

Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	25	3	75
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	50	2	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	75	1	25
d	Mantener actualizada la metodología.	4	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	50	2	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	75	1	25
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	100		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75	1	25
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	50	2	50

j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75	1	25
---	---	---	----	---	----

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Los directivos de la escuela consideran en un 100% que los departamentos de la institución se encargan de mantener actualizada la metodología de elaborar una memoria periódica en el que se desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos se vea reflejado en el logro de los objetivos institucionales.

El 75% de los directivos define que el liderazgo ejercido por las autoridades están proyectadas al trabajo en equipo en donde cada departamento responde a los objetivos y estrategias de las áreas y asignaturas y los departamentos están en la libertad de formular propuestas que se aplicarán en la institución.

Se debe considerar que el 75% de los departamentos no organizan y desarrollan actividades propias de cada materia.

Tabla 20

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

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

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Las autoridades afirman en un 100% 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, esta afirmación determina que los objetivos y propuestas institucionales están en relación con las expectativas de la comunidad y de los educandos.

Tabla 21

Material de planificación educativa.

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.			4	100
b	Plan estratégico.	4	100		
c	Plan operativo anual.	4	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	25	3	75

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

En la tabla 21 el 100% de los directivos asumen que la institución que dirigen han realizado el Plan estratégico y el Plan operativo anual, documentos indispensables para la gestión y gerencia de todo centro educativo

Pero un 100% reconoce que no hay un rediseño de procesos, un cambio es fundamental y tener visión holística de la institución. Se evidencia la falta de proyectos de capacitación dirigido a docentes y directivos se podría considerar una debilidad que puede afectar a futuro a la institución.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 22

Resultados de la encuesta a docentes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	35	7	41	4	24
2	El liderazgo en el centro educativo 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.	10	59	7	41		
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes,						

	comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	65	6	35		
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	29	12	71		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			13	76	4	24
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	53	8	47		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	75	4	24		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			10	59	7	41
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			8	47	9	53
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	13	6	35	9	53
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			17	100		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	10	59	6	35	1	6
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	35	10	59	1	6

14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	24	11	65	2	12
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	53	8	47		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	29	10	59	2	12

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Los docentes encuestados consideran en un 41% que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar órdenes existentes, pero el 24% rechaza esa declaración porque considerara que el mejor liderazgo es el transformador en donde los resultados positivos se logra por medio de la entrega de la gente y el compromiso que asumen cada uno de ellos.

La tabla 22 también demuestra con un 75% que los valores son considerados como ejes transversales en la formación integral de los estudiantes. Los maestros y directivos promueven en un 53% la excelencia académica con la vinculación de los padres de familia y comunidad a pesar del escepticismo que a veces en un 76% tienen los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El liderazgo de las autoridades en un 100% a veces es admirado por los docentes lo que demuestra la consideración y respeto al trabajo desempeñado por cada uno de ellos. Aquello conlleva a que el clima laboral sea el adecuado donde predomine el profesionalismo y buenas relaciones humanas.

Los docentes se sienten identificados con la escuela y con los compañeros por lo que los desacuerdos con las autoridades son mínimas y llevaderas en un 13% y 35% lo que hace que se sientan integrados y parte en la toma de decisiones respecto a los fines y objetivos de la institución

El 59% de docentes encuestados se sienten comprometido con las decisiones tomadas por el director lo que evita fuga de responsabilidades, y el trabajo en

equipo es más exitoso, todos son parte importante para mantener un liderazgo y gestión académica y administrativa exitoso.

El rumbo de una institución lo determinan en gran medida la actitud, aptitud y profesionalismo de los docentes así como las metas y motivaciones que cada uno de ellos aporta a esta gran labor que es la educación de niños y niñas.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 23

Resultados de la encuesta a estudiantes.

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20	14	70	2	10
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20	8	40	8	40
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	14	70	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	14	70			6	30
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10	10	50	8	40
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	14	70	4	20
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	40		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los	10	50	4	20	6	30

	docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	8	40	4	20
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	10	50		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	13	65	7	35		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	4	20	4	20	12	60
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	70	6	30		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50	4	20	6	30

Fuente: Encuesta directa .

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

Como podemos observar en la tabla 23 el buen funcionamiento de la institución se ve reflejada en la aceptación cordial y de respeto entre los miembros de la comunidad educativa. Ante ello es importante destacar que el 70% de los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.

La necesidad que el docente fomente el trabajo en equipo porque el 60% de estudiantes así lo piden, pues el 65% de encuestados reconocen que el profesor es quien decide qué se hace en clase y no son tomados en cuenta a la hora de decidir.

Hay una clara percepción de los educandos respecto a que los docentes no se interesan por sus problemas en un 20%, mientras el 40 % creen que a veces lo hacen, factor que influye a la hora de llegar a los estudiantes y concretar aprendizajes el aula.

Se puede comprender la necesidad de fomentar la ética y los valores, sólo el 50% consideran que se enseña y aprende con el ejemplo. Siendo los valores principios que guían la conducta del ser humano y la escuela tiene esa misión de incidir en la formación, su labor debe llevar a cabo con actividades concretas que inviten al estudiante a vivir y experimentar la práctica de valores.

Respecto a la percepción que tienen los estudiantes en la primera declaración que se refiere a que si el Director toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes ellos responden en un 70% que siempre, pero también hay un 10% que piensan que nunca lo hacen, entendiéndose en este caso la relación vertical y poco comunicativa que se manejan los directivos.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 24

Resultados de la encuesta a padres de familia.

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	12	80	3	20		
2. Las autoridades escuchan y atienden los problemas de los estudiantes.	8	53	7	47		
3. El liderazgo es positivo en la institución educativa	10	67	4	27	1	7
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las actividades realizadas en la institución.	6	40	9	60		
5. Solicitan la colaboración de los padres de familia en las actividades institucionales.	12	80	3	20		
6. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	53	7	47		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	80	3	20		
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación.	14	93	1	7		
9. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general con la finalidad de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulan	11	73	4	27		
10. En las clases dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	93	1	7		
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director y profesores del centro educativo.	12	80	2	13	1	7

12. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	14	93	1	7		
13. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	13	87	2	13		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	100				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

La tabla 24 muestra la aceptación de los padres de familia respecto a las labores y funciones que ejercen directivos y personal docente de la institución, es notorio que el casillero de siempre tenga los mayores porcentajes. El 93% de padres de familia consideran que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación; con igual porcentaje consideran que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.

El 80% de padres creen que siempre es solicitada su colaboración para el desarrollo de actividades institucionales, ya sean eventos pedagógicos, culturales, deportivas y sociales, sin embargo hay un 60% que consideran que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en la institución, opiniones que hay que tomar en cuenta para la planificación de un nuevo año lectivo.

Los padres de familia se sienten que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por parte de las autoridades en un 80% bajo un clima de cordialidad y respeto, a demás con similar porcentaje expresan el compromiso ante las decisiones tomadas por el director. De allí la importancia de involucrar a los padres de familia en la toma de decisiones esto hará que se sientan parte integrante de los avances institucionales.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla 25

Resultados de la entrevista a directivos.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Interacción personal, dialogo, se da información	4		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Se realiza tareas de liderazgo de acuerdo a las responsabilidades	2	No existe un manual	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediante el dialogo , exponiendo puntos de vista	4		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Motivador y con coherencia entre pensamiento y acción	4		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático y transformador	2	En ciertas circunstancias se observa un liderazgo burocrático	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Humanos, sociales y cristianos	4		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Humanos, sociales	4		
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Irrespeto a las cosas ajenas Agresividad entre alumnos Impuntualidad	3		

La tabla 25 es una síntesis de las respuestas que los cuatro directivos responden, sus contestaciones son muy concretas y aportan con más detalles al estudio. Se

evidencia criterios muy definidos acerca de lo qué es liderazgo, valores comunicación y toma de decisiones en una institución.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Tabla 26

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Los instrumentos curriculares de gestión educativa requieren modificación y actualización. (P.C.I ., Reglamento Interno)	Poca habilidad de liderazgo para organizar al personal docente en equipos de trabajo y cumplir los requerimientos institucionales y plantear reingeniería de procesos.	Los docentes , directivos y padres de familia en algunas ocasiones no cuentan con una dirección definida de quienes somos, a dónde vamos y que objetivos se pretende alcanzar.
Escaso liderazgo y gestión de los directivos al coordinar las áreas académicas curriculares	Escasa comunicación y coordinación al desarrollar las actividades, en algunos casos las indicaciones son dadas de forma escrita porque ya están tomadas.	Acatar lo dispuesto con desinterés porque ya tienen que cumplir. Programas y eventos poco atractivos y bien preparados. Críticas en los padres de familia y desacuerdos entre maestros.
Poca vivencia de valores	Carencia del manual de convivencia y modificación del código de ética institucional Escaso interés de los docentes por los problemas de los estudiantes Poco apoyo de los padres de familia en las tareas educativas	Impuntualidad de los estudiantes a clases y actos programados por la institución. Irrespeto a las cosas ajenas, frecuentemente se presentan casos de robo de dinero y materiales escolares de los compañeros y a docentes. Mal aprovechamiento del tiempo libre que disponen los estudiantes, es muy usual a los niños en

		juegos y máquinas electrónicas.
Pocas oportunidades de capacitación de directivos y docentes en gerencia liderazgo y valores	<p>El Ministerio de Educación no promueve este tipo de temáticas o contenidos.</p> <p>Las autoridades no gerencian la realización de este tipo de capacitaciones.</p> <p>.</p>	<p>Docentes y directivos con gerencia y liderazgo muy débil que ante cualquier inconveniente se detiene y no realiza lo que quiere y debe hacer.</p> <p>Directivos y docentes no promueven en los estudiantes el desarrollo de estos saberes y habilidades que conducen al niño y niña a tener coherencia de palabra y acción.</p>

5.- DISCUSIÓN

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos es el objetivo general que dio inicio al estudio realizado en la Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo, institución ubicada en Santa Bárbara parroquia Chillogallo de la ciudad de Quito.

Institución en donde se pretende promover la mejora de la educación a través de la optimización y control de la gestión y liderazgo integrado a los valores en la administración, analizando cómo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y todos los responsables guían al centro educativo hacia la gestión de calidad que vendrá a constituirse en un impulso para la mejora de la gestión de los centros y la promoción de metodología de administración educativa de calidad.

El estudio se realizó con factibilidad operativa, técnica y económica, involucró el aporte y colaboración de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

La muestra tomada fue suficiente que garantizó la fidelidad y la veracidad de los datos; se puede confiar en ellos, porque los instrumentos empleados están fundamentados en posturas teóricas, confiables y validos, diseñados por la Universidad Particular de Loja, Escuela Ciencias de la Educación .

Ahora es momento de exponer los resultados obtenidos en la investigación, se considerará la información recogida a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y analizarlos a la luz de una fundamentación teórica.

Los directivos son las personas que se encuentra al frente de una organización responsable de dirigir y guiar acciones concretas para el cumplimiento de objetivos al respecto Macha(2006) considera que “la aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución“ con este aporte y los resultados expuestos en la tabla 9 se justifica que los equipos de trabajos en la escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo están organizados en un 75% por grupos de trabajo integrados por personas que manejen un buen

estilo de liderazgo y capacidad de influir positivamente en otros. Sin embargo se ve la necesidad de una organización por áreas y/o departamentos.

El 75% de los directivos y docentes conocen sus obligaciones y derechos que están muy definidos en el Reglamento Interno y la LOEI de Ecuador, por lo que su trabajo gira en relación a lo que le corresponde realizar. Por ejemplo son deberes y atribuciones del Director velar por el buen funcionamiento de los centros educativos que dirigen y los docentes.

El cumplimiento de cada persona con su responsabilidad hace que se viva un clima de respeto y tolerancia porque cada maestro tiene muy bien definida su responsabilidad en la institución. La mayor proporción numérica y expresión en las encuestas se da en el consenso entre el director y el Consejo Técnico a la hora de tomar decisiones importantes lo que favorece que se actúa considerando el aporte de varios docentes delegados de los ciclos la tabla 12 de los resultados de las encuestas ratifican lo expuesto.

La definición clara de los roles de directivos y docentes hace que las autoridades en un 75% no delegan sus funciones a otros al momento de una decisión las razones podrían ser varias al respecto, Huber (2011) señala que al “utilizar grupos de decisión tienden a consumir más tiempo, toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de la organización o crear desacuerdos entre los miembros, pueden ser los obstáculos que los directores ponen”. No consideran que al apoyarse de otras personas permite la participación en el proceso de decisión y puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar a otros compañeros maestros.

En la tabla 14 se destaca la necesidad de impulsar en la institución el trabajo en equipo y capacitación continua en temáticas pedagógicas y humanistas, por la importancia de la capacitación docente Hernández (2009) manifiesta que “ la formación y la capacitación de nuevos saberes y la adopción a la tecnología es una forma estratégica que el docente del siglo XXI debe asumir como herramienta praxiológica y útil para asumir los cambios y transformaciones que se experimenta este sector educativo” ya que los resultados demuestran que en un 50% los docentes a veces reciben una capacitación continua y trabajo en equipo, Sin

embargo para el personal docente del sistema fiscal desde hace tres años atrás se ha puesto en marcha un sistema de capacitación continua pero la inscripción es muy restringida, la demanda es mucha para los limitados cupos que ofertan, superar esta condición depende de la motivación de cada docente.

El 100% de directivos consideran que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la capacitación y la combinación de la práctica, la teoría y la reflexión que conjugada con la experiencia determinan las cualidades de un buen liderazgo, es una afirmación que tiene gran aceptación considerando que el personal directivo de la escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo se encuentran en un rango de edad entre 51 - 60 años, aspecto importante que amerita un análisis porque un 75% de directivos afirma que la experiencia es suficiente para ejercer la labor docente, descartando el continuar estudiando y capacitándose.

Por otro lado los ambientes cordiales de trabajo promueven y mejoran en un 100% el desempeño educativo de la mano de mecanismos de control y uso de información de los resultados, desde el director hasta el Ministerio de Educación ejercen el control de todos los procesos educativos, así por ejemplo con la vigencia de la nueva Ley Orgánica de Educación impulsada por el gobierno del Ec. Rafael Correa se inició un proceso de evaluación a las instituciones fiscales tanto a docentes, estudiantes y directivos para conocer la verdadera realidad de la educación ecuatoriana y plantear alternativas de solución las cuales ya están en marcha.

A nivel institucional el director lleva una hoja de trabajo de los maestros en donde se registra la entrega oportuna de documentos y libros del docente como también control diario de las actividades realizadas en la jornada de la tarde, todo ello es positivo para la institución y el cumplimiento oportuno y profesional es factor que influye a que se cree un buen clima organizacional esto se ratifica en los resultados de la tabla 16 en donde se da un valor del 75% al uso de la información y mecanismos de control.

Referente al clima organizacional Chiavenato (2007) " se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes" es decir que los aspectos de la

organización estimulan o provocan diferentes tipos de motivación en los docentes de la institución.

Y como se conoce las motivaciones es el motor que impulsa al ser humano a cumplir una tarea en este caso al maestro a dejar todo en su salón de clase.

La escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo es una institución que ofrece una educación básica de 2º a 7º año con 420 estudiantes por lo que la planta docente también es pequeña y su organización esta coordinada por el Director y el Consejo Técnico, pero hay necesidad de estructurar organismos de gestión, de coordinación y técnica así como también por áreas para trabajar y emprender actividades enfocadas a mejorar la gerencia y liderazgo de la institución educativa, esta falencia es evidente en la tabla de resultado 17 en donde constan los organismos que integran en la institución.

En lo que se refiere a la resolución de conflictos, el 75% del equipo educativo trata en forma coordinada los problemas que puedan surgir en el grupo y establece medidas oportunas con el objeto de mejorar el clima de convivencia del grupo como manifiesta Huber(2011) para resolver problemas “ el primer paso incluye la identificación, definición y diagnóstico del problema y sus causas... Para resolver un problema, debemos tener alguna idea tanto de la situación real como la situación deseada” lo que facilita a los directivos controlar y disminuir situaciones que muchas veces suelen ser pequeñas y por no tomar decisiones oportunas se complican , involucrando y afectando a otros miembros de la institución.

La institución en un 100% mantiene actualizada la metodología, elabora una memoria y desarrollo de una programación didáctica, tarea que es realizada por la maestra-secretaria de la Junta General de Profesores y cada docente de grado es responsable de elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

Las comisiones vienen a cumplir una parte de las actividades educativas, deportivas y socio- culturales de la institución. Ante esta realidad hay la necesidad de asumir nuevos compromisos organizativos a pesar del número reducido se directivos y docentes conformar equipos por áreas de trabajo.

La gestión pedagógica en un 100% es asumida por las autoridades quienes , diagnostican y propone soluciones, con el apoyo técnico y financiero de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales se ha concretado algunos planes y objetivos que la institución se ha planteado como es la construcción de un nuevo bloque que aulas , la remodelación de varios sectores de la escuela; así como contar con el Programa de Alimentación Escolar son algunos ejemplos del trabajo y seguimiento de las autoridades de la escuela.

En la tabla 21 que hace referencia al material de planificación la institución cuenta en un 100% con el Plan estratégico, Plan Operativo Anual, pero el 75% de directivos afirman que no cuentan con proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. Por lo expuesto hay la necesidad de buscar mecanismos y opciones de capacitación y formación.

La reingeniería de procesos no se ha considerado de ejecutarla en la institución, quizá más adelante se de la oportunidad de llevarla a efecto.

La LOEI y la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica es el referente principal que conduce la educación ecuatoriana, dentro de ello se encuentra enmarcada la acción del docente de la Escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo. A pesar de contar con lineamientos que vienen de estamentos superiores el centro educativo a veces (71%) promueve la investigación a nivel educativo detalle amerita la participación colectiva de docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

La institución debe considerar a los valores como una herramienta gerencial para redefinir sus políticas y manuales que definen la dirección de la institución, esta consideración se da en base al artículo escrito por Codina(2004) en donde manifiesta que “ los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros” como en toda organización los valores son fuente de conocimiento y directrices del juicioso actuar

de los integrantes que pretende también expandir el buen vivir en toda una comunidad.

La integración y vinculación de los padres de familia al proceso educativo de sus hijos es necesario e indispensable porque ellos son la columna vertebral de la formación de los niños y niñas, a pesar del escepticismo que a veces (76%) manifiestan cuando el docente plantea algo nuevo.

El valorar y reconocer las tareas que cumplen los otros miembros de una organización es clave para crear y mantener un clima laboral agradable, es lo que los docentes lo hacen cuando cuestionamos si los docentes admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades todos los encuestados afirman que casi siempre en un 100% que lo hacen. Aquello asevera que el nivel de desacuerdos o conflictos son mínimos o manejables.

El ambiente favorable que genera la escuela, el respeto y la consideración que expresan las autoridades hace que los maestros se sientan identificados y comprometidos con la visión, misión y políticas instituciones. Los docentes se sienten parte en la toma de decisiones en un 59% por lo que cada maestro se apodera de su rol y/o compromiso, disminuyendo en gran medida la fuga de responsabilidades.

Todo lo anterior concluye que las autoridades de la escuela Dr. Camilo Gallegos Toledo mantienen el liderazgo en el área académica y administrativa bajo los lineamientos que establece la LOEI ecuatoriana. Sin descartar que el logro de las metas institucionales depende de la actitud, profesionalismo, motivación y buena comunicación de todos los actores de la comunidad educativa.

En cuanto se refiere a la percepción que tiene los estudiantes, ellos aceptan el liderazgo de las autoridades y docentes, pero solicitan que se consideren también las opiniones y las sugerencias de los estudiantes al momento de tomar decisiones detalle que se puede verificar en la tabla 23 de los resultados de las encuestas a estudiantes.

Innovar el sistema de aprendizaje es una observación que hacen los estudiantes como también vivenciar y practicar valores en actividades concretas, ellos consideran que la mejor forma de enseñar y aprender los valores es la práctica diaria que se puede lograr cuando los docentes se interesen más por los problemas de los estudiantes.

El conocer más al educando conduce al maestro a entenderlo, comprenderlo, aceptarlo y orientarlo; desarrollando una comunicación vertical, esta relación conducirá al docente a concretar sus aprendizajes haciéndolos significativos para el educando porque está al tanto y conoce la realidad en que vive.

Y los resultados de los padres de familia que los encontramos en la tabla 24 ratifican la confianza en el centro educativo que han elegido para educar a sus hijos, aceptan en un 67% el liderazgo de la autoridades y consideran que son tomados en cuenta y sus sugerencia aportan para lograr los objetivos planteados.

No se puede dejar de mencionar que un 60% de padres de familia afirman que en la institución es necesario llevar a cabo nuevas ideas en las actividades realizadas en el centro educativo, toda sugerencia es un reto que directivos y docentes deben asumir para día a día buscar nuevos horizontes en bien de la niñez del sector.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

- El 75% de directivos consideran que se promueve y mejora la calidad de la educación mediante una efectiva optimización y control de la gestión de directivos, docentes y todos quienes están involucrados en el área educativa. La falta de seguimiento y control a todos los procesos hace que se pierda el horizonte y las acciones se queden a medio camino sin llegar al cumplimiento del objetivo planteado.
- La práctica de valores no son políticas institucionales hay la necesidad de insertarlos en documentos curriculares y lo que es más importante vivirlos cada instante. Por los resultados obtenidos en la encuesta a los estudiantes se puede observar claramente que el 70% del total de maestros inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes un 20% no lo hacen por lo que manifiestan que los hechos y las acciones son más elocuentes que las palabras considerando que los directivos y docentes son el espejo que en ellos se miran. La coherencia de pensamiento, palabra y acción son fundamentos sólidos que necesita toda institución.
- Las características de liderazgo del centro educativo no es definido, se ve expresado de acuerdo a las circunstancias y a los eventos; porque hay momentos en que las decisiones son compartidas con el Consejo Técnico y en otras oportunidades asume solo el directivo, sin considerar las sugerencias o criterios que se puedan dar otros miembros de la comunidad educativa. Los resultados de las encuestas expresan un 50% al Director y el otro 50% al Consejo Técnico respecto a toma de decisiones.
- El Trabajo grupal es muy restringido, se da prioridad al individual, cada directivo y docente asume su rol el 75% de directivos encuestados no delega a otras personas sus responsabilidades.
- La poca oportunidad de capacitación y el escaso interés de docentes y directivos se ha constituido en limitante para la mejora de la gestión y administración educativa.

- La institución requieren una actualización y modificación de documentos administrativos y curriculares que optimicen la gestión y liderazgo del centro educativo.

6.2. Recomendaciones

- Los gestores educativos tienen la gran tarea de sustentar toda su función en base a conocimientos de gerencia educativa, liderazgo y valores con el fin de garantizar el ejercicio de poder y autoridad bajo lineamientos eficientes, eficaces y éticos.
- Fomentar un tipo de liderazgo transformador y participativo en donde los directivos planifiquen y organicen las tareas administrativas involucrando a todos los actores educativos. El buen manejo de técnicas de trabajo en equipo y estrategias en toma de decisiones permitirá una administración educativa de calidad
- Crear y buscar espacios de capacitación dentro y fuera de la institución promoverá la mejora de la educación, la motivación y comunicación es importante para la autoformación y preparación continua de los directivos y educadores.
- La revisión y modificación de documentos administrativos curriculares es una de las tareas fundamentales que la institución debe realizar; para ello deberá considerar los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos del país.

7.- PROPUESTA DE MEJORA

7.1.Título de la propuesta.

Seminario-Taller dirigida a los gestores educativos de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Camilo Gallegos Toledo para mejorar la gerencia, liderazgo y valores del centro educativo

7.2.Justificación

El tipo de liderazgo que ejercen los gestores educativos determina la calidad y funcionamiento de una institución, ellos son responsables de establecer las metas, objetivos y estrategias a ejecutarse en la organización.

Los resultados de la investigación determina que la institución no responde a los requerimientos del entorno por falta de estrategias claras y concretas, la ausencia o el débil liderazgo de directivos, docentes tornan un ambiente laboral rutinario y de pocos logros.

La propuesta está encaminada a involucrar a los actores educativos a participar en la planificación, organización, control y evaluación de actividades que fortalezcan la gerencia, liderazgo y valores en la institución. Los directivos podrán acceder a una información relevante y ampliación de sus conocimientos durante la participación en el seminario – taller, su objetivo es analizar con los participantes las fortalezas y debilidades profesionales en el ejercicio de sus funciones.

Se pretende sensibilizar a los directivos y docentes la importancia de la actualización y modificación de los documentos curriculares y administrativos considerando que estos instrumentos establecen el camino que la institución debe seguir para alcanzar los objetivos que es brindar una educación de calidad y calidez.

El cumplimiento de las actividades propuestas mejorará el desempeño laboral, aumentará la confianza en los equipos de trabajo y lo más importante se verá reflejado en la gerencia, liderazgo y valores de toda la comunidad educativa.

7.3.Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Promover en los directivos y docentes del centro educativo la gestión, liderazgo y valores mediante la reflexión, discusión y análisis colectivo que conduzca a plantear mejoras en el desempeño laboral e institucional.

Objetivos Específicos.

- ✓ Desarrollar en los espacios institucionales intercambio, discusión y análisis para mejorar la gerencia, liderazgo y valores.
- ✓ Modificación de los documentos curriculares y administrativo mediante el trabajo en equipo y el co-aprendizaje.
- ✓ Llevar adelante un liderazgo transformador que considere importante a la persona y a los objetivos que la institución planifica.

7.4. Actividades

- a) Motivar a la comunidad educativa acerca de la importancia de mejorar la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo
- b) Sensibilizar mediante seminarios- talleres la importancia de la gestión, liderazgo y valores institucionales en donde se enlace la información y la experiencia personal.
- c) Impulsar el trabajo en equipo, la vinculación y toma de decisiones de todos los miembros de la comunidad educativa.
- d) Revisar y modificar documentos curriculares y administrativos a la luz de conocimientos teóricos del proceso administrativo y planeación de instituciones educativas.

7.5. Desarrollo de las actividades

a) Motivar a la comunidad educativa acerca de la importancia de mejorar la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.

Al iniciar todo proceso es importante contar con la aceptación de directivos y docentes la propuesta requiere el aporte y participación de todos, ante ello lograr el compromiso esperado es el éxito.

La motivación se realizará a toda la comunidad educativa: directivos, docentes, auxiliar de servicio, estudiantes y padres de familia. Los momentos serán diferentes aprovechando espacios como: reuniones, charlas formaciones diarias y visitas a los salones.

Los directivos y docentes jugarán un papel importante, mediante las actividades planificadas en las comisiones insertarán temáticas que promuevan la vivencia de un buen liderazgo y valores en la institución.

La autoevaluación institucional que se lleva a cabo en el centro educativo también impulsa la propuesta porque promueve al diálogo y la participación y lo que es más ayuda a mejorar la calidad educativa.

b) Sensibilizar mediante seminarios- talleres la importancia de la gestión, liderazgo y valores institucionales en donde se enlace la información y la experiencia personal .

Siendo la institución fiscal el desarrollo de los seminarios-talleres se realizará en la jornada de 13h30 a 15h00, participaran directivos y docentes .

Los módulos serán desarrollados con el afán de compartir información promoviendo la reflexión para elaborar colectivamente mejoras respecto a la gestión, liderazgo y valores de la institución .

MÓDULO I : Dirección y Liderazgo Educativo

Sesión 1: ¿Quién es un líder? y Tipos de Líderes.

Sesión 2: Toma de decisiones

Sesión 3: Análisis de experiencia de dirección y liderazgo

MÓDULO II :Los valores

Sesión 1: ¿Qué son los valores?

Sesión 2 : Los valores y la educación.

Sesión 3: Análisis de experiencias y casos prácticos.

MÓDULOIII :La motivación y comunicación

Sesión 1: La motivación

Sesión 2: La comunicación

Sesión 3: Análisis de experiencias y casos práctico.

MÓDULOIV: Administración y planeación educativa

Sesión 1 : La planeación, organización en los centros educativos

Sesión 2: Dirección y control del liderazgo educativo .

Sesión 3: Análisis de experiencias y casos prácticos

MÓDULO V: Instrumentos curriculares y administrativos

Sesión 1: Plan Curricular Institucional y Plan Operativo Anual

Sesión 2: Manual de Convivencia

Sesión 3: Reglamento Interno y Organigrama Institucional

MÓDULOVI : Revisión y modificación de documentos curriculares y administrativos.

Sesión 1,2,3,4: Trabajo en equipos

c) Impulsar el trabajo en equipo, la vinculación y toma de decisiones de todos los miembros de la comunidad educativa.

Actividad que se plantea por la necesidad observada en los resultados del estudio, el objetivo es que los participantes construyan socialmente conocimientos, desarrollen habilidades y a partir de sus propias experiencias aporten al adelanto de la institución.

Es importante que los docentes se sientan parte de la institución y de las decisiones que allí se toman, porque es más fácil que se comprometa en algo que él también decidió. Con esta intención se plantea las siguientes acciones:

- ✓ Formación de equipos de trabajo (5 grupos)
- ✓ Designación de responsabilidades y cronograma.
- ✓ Reuniones para desarrollo del seminario - taller.
- ✓ Monitoreo y evaluación continua del trabajo

Desarrollo de cada sesión:

- Cita introductoria y/ o motivacional
- Dar a conocer los objetivos de la sesión
- Exposición del tema
- Preguntas de discusión para finalizar el tema
- Para la cuarta sesión que se refiere a casos y experiencias prácticas se aplicarán las siguientes técnicas de trabajo
 - ✓ Escuchar reflexiones o ejemplos sobre el tema
 - ✓ Lluvia de ideas
 - ✓ Hacer una discusión guiada
 - ✓ Análisis del tema
 - ✓ Extraer conclusiones y recomendaciones
 - ✓ Registro en papelotes de la discusión del grupo.

d) Revisar y modificar documentos curriculares y administrativos a la luz de conocimientos teóricos del proceso administrativo y planeación de instituciones educativas

Actividad que se cumplirá al desarrollar el módulo VI y el sustento teórico de los módulos anteriores, la metodología de trabajo ya está establecida, apoyará a esta actividad los resultados del estudio realizado y la autoevaluación institucional.

7.6. Localización y cobertura espacial.

El trabajo se realizará en la Escuela Fiscal Mixta Dr.“ Camilo Gallegos Toledo “ institución que se encuentra ubicada en el Barrio Santa Bárbara, parroquia Chillogallo cantón Quito, acuden a la institución niños y niñas de los barrios Cristo Rey, Santa Rita, Eugenio Espejo y otros barrios del sector Sur Occidental

7.7. Población Objetivo

Los beneficiarios de la propuesta son 420 estudiantes, 12 profesores de grado, cuatro de áreas especiales, un directivo y una persona auxiliar de servicio, es decir, toda la comunidad educativa. Se pretende que la propuesta constituya un aporte que de respuestas oportunas y eficaces a nuevas exigencias y necesidades institucionales.

7.8. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos necesarios para la ejecución de la propuesta son los siguientes:

Humanos.- Ejecutar la propuesta se requiere de la disponibilidad del equipo directivo, especialistas y docentes de la institución

Tecnológicos.- Se requerirá de un computador, proyector y acceso al Internet. copiadora, impresora.

Materiales.- Fotocopias, carpetas, pliegos de papel bon, carpetas, una resmas de papel bond, documentos y artículos del Internet así como también textos básicos de Liderazgo, valores, administración y planeación educativa

Físicos.- Se utilizará los salones de la institución.

Económicos.- Se necesitara designar dentro del presupuesto la cantidad de

Organizacionales.- Se requiere una persona para que sea el administrador y ejecutor del proyecto, para que supervise todo el proceso desde el inicio hasta el final y pueda emitir el informe final.

7.9. Presupuesto

Cantidad	Descripción	V. unitario	V. total
1000	Copias	0.05	50.00
1	Resma de papel bon	3.75	3.75
18	Carpetas	0.75	13.50
30	Pliegos de papel periódico	0.20	6.00
2	Tinta para impresiones	27.00	54.00
6	Capacitadores de los talleres	70.00	420.00
	Imprevistos	50.00	50.00
TOTAL			597.25

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

7.10. Cronograma

ACTIVIDADES	MESES						
	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO
Motivar a la comunidad educativa acerca de la importancia de mejorar la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.	X	X	X	X	X	X	X
Sensibilizar mediante seminarios- talleres la importancia de la gestión, liderazgo y valores institucionales en donde se enlace la información y la experiencia personal		X	X	X			
Impulsar el trabajo en equipo, la vinculación y toma de decisiones de todos los miembros de la comunidad educativa.	X	X	X	X	X	X	X
Revisar y modificar documentos curriculares y administrativos a la luz de conocimientos teóricos del proceso administrativo y planeación de instituciones educativas				X	X	X	X

Elaboración: Eulalia Patricia Corrales

8. BIBLIOGRAFÍA.

- Alvarez Gálvez, L. E. (2010). *Guía Didáctica, Proyecto Grado I Gestión Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos*. Loja: UTPL.
- Ávila, H. (s.f.). *Introducción a la Metodología de la investigación*. Recuperado el 30 de 07 de 2011, de <http://www.eumea.net/libros/2006/2003/2b.htm>
- Bernard, I. y. (1194). *Manual de Orientación Vocacional Tomo 2*. Chile: Alfa.
- Buele, M. (2011). *Guía Didáctica, Proyecto de Grado II Gestión del Liderazgo y valores en los centros educativos*. Loja: UTPL.
- Chavarría, O. (2007). *Educación en el Mundo Globalizado*. México: Trillas.
- Codina, A. (14 de 12 de 2004). *Ética en los negocios*. Recuperado el 07 de 04 de 2012, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>
- Guillen, P. (2010). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: PERSO/Prentice Hall.
- Hernández, Y. Hernández, M. (29 de 04 de 2009). *Importancia de la capacitación docente ante los retos de la sociedad*. Recuperado el 07 de 04 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/economía/reto-de-la-docencia-en-la-sociedad-del-conocimiento.htm>
- Huber, G. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia. Serie teoría y práctica organizacional*. México: Trillas.
- Intituto Internacional de Planeamiento de la Educación- Buenos Aires (2000) *Gestión Educativa Estratégica*. Argentina: Paginar.net
- Lepeley, M. (2010). *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. México: Mc Graw Hil.
- Macha, R. (2006). *Gestión e innovación*. Recuperado el 07 de 04 de 2012, de <http://www.monografías.com/trabajos33/gerencia-educativa.shtml#lideraz>
- Mackencie, M. (2006). *La Calidad de la Educación en el Departamento del Atlántico (Colombia)*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Inédita.

- MacMillan, J y Shumacher, S. (2010). *Investigación Educativa*. Madrid: Perarson Adidison Wesley.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Documentos enviados. Destacados*. Recuperado el 20 de 08 de 2011, de <http://www.educacion.gov.ec>
- Munch,L. Galicia,E. Jiménez, S. Patiño, F. (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Representación de la UNESCO en el Perú.(2011).*Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú: Lance Gráfico S.A.C.
- Vásquez, Evangelina. (2010). Programa Escuelas de Calidad . Módulo I. Modelo de Gestión Educativa. México.

APÉNDICES

9. APÉNDICES

ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

e. Particular religioso ()

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

- a. El 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 ()

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 ()

6. 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			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

- a. 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.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTAS A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situación es de Enseñanza(I.S.E.)contiene55declaracionesqueserefieren 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:

- a. SIEMPRE
- b. A VECES
- c. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:..... Cantón:

Sector:Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. 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 mantiene 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.			

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTAS 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 pido que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
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.			
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 qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

Gracias por su colaboración

La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTAS A REPRESENTANTES/ PADRES DE FAMILIA

Sr. Sra.

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/a.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pido que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. SIEMPRE
- b. A VECES
- c. NUNCA

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

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Las autoridades escuchan y atienden los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo es positivo en la institución educativa			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las actividades realizadas en la institución.			
5. Solicitan la colaboración de los padres de familia en las actividades institucionales.			
6. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación.			
9. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general con la finalidad de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulan			
10. En las clases dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director y profesores del centro educativo.			
12. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas			
13. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Gracias por su colaboración.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Sres. Gestores Educativos.

La presente entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

8. En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?

.....
.....
.....

Gracias por su colaboración

**FOTOGRAFÍAS DE LOS LIDERES Y DEL ACCIONAR
EDUCATIVO EN LA ESCUELA FISCAL MIXTA
Dr. “CAMILO GALLEGOS TOLEDO”**



Espacios físicos y recreativos para el desarrollo de aprendizajes significativos.





Niños y niñas durante el minuto cívico



Estudiantes durante la inauguración del Campeonato Deportivo



Niñas y Niños de Sexto Año de Básica

