



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Fiscal Mixta “Guayas” de la parroquia Nanegalito del cantón Quito durante el periodo 2011 - 2012

Tesis de Grado

Autora:

Estrada Pozo, Mónica Georgina

DIRECTORA DE TESIS:

Suárez Córdova, Yadira del Consuelo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Quito, 31 de Mayo del 2012

Mgs

Yadira Suárez
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Mónica Georgina Estrada Pozo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académicos – legales pertinentes.

.....

Mgs. Yadira Suárez
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Mónica Georgina Estrada Pozo, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....
Mónica Estrada
1714368485

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Mónica Georgina Estrada Pozo, 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 de la Universidad”.

Quito, 31 de Mayo del 2012

.....
Mónica Estrada

1714368485

AGRADECIMIENTO

De manera especial quiero expresar mi agradecimiento a mi amigo **JESÚS**, quien tocó mi mente y mi corazón y puso en mí el deseo de seguir estudiando, por las grandes bendiciones que ha puesto en mí vida, regalándome a personas valiosas como son mis padres quienes me dieron la vida y me enseñaron con el ejemplo su apoyo incondicional en mis estudios.

A mis hermanas Alexandra, Jenny y mi hermano Stalin quienes me apoyaron en momentos de desánimo. A mis queridos y queridas amigas de trabajo y de estudio por su colaboración oportuna.

De manera especial a mi hija por su comprensión y ayuda en momentos que debía estar con ella a pesar de ello, me animaba con una sonrisa a seguir adelante.

Agradezco a la Universidad por haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas en esta tesis. Sin lugar a duda este trabajo no pudo haberse realizado sin la formación que recibí durante el período de estudio en la UTPL. Gracias a todos mis tutores que me brindaron su oportuna asesoría.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi querida hija, quien me regalo su alegría en las noches de estudios, y tiempo el cual debía ser suyo.

A cada uno de mis estudiantes quienes por la gracia de **DIOS**, me dan la oportunidad de ser parte de sus vidas y poner en práctica lo aprendido.

En especial con todo mi cariño a mis padres, Jorge Estrada y Fanny Pozo quienes me dieron la oportunidad y el apoyo de ayudarme en mis estudios desde el inicio de mi carrera, quienes me regalaron sus consejos oportunos.

A mis cariñosos abuelitos que con sus regaños y experiencias me supieron corregir y regalarme palabras de aliento.

ACTA DE COMPROMISO

Nanegalito, 28 de Julio del 2011.

Señor,

Lcdo Luis Romero. V.
DIRECTOR DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "GUAYAS "

Presente;

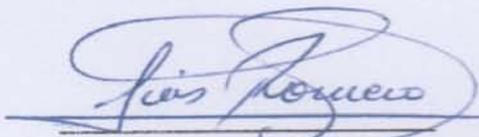
De mis consideraciones:

Quien le suscribe la Lcda, Mónica Estrada le saluda muy cordialmente y deseándole toda clase de éxitos en las labores que muy acertadamente viene desempeñando.

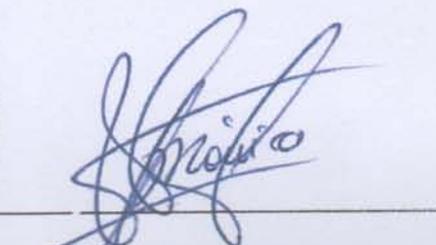
La presente es para solicitar de la manera más comedida me autorize realizar en la Institución, el trabajo investigativo con el tema **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES**, de la misma forma tener acceso a los instrumentos curriculares y de gestión, para poder realizar el diagnóstico de los mismos.

También para una mejor información y obtención de datos con respecto al tema se aplicará encuestas a Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia.

Por la atención y autorización que se digne dar a la presente le anticipo mis más sinceros agradecimientos.



Lcdo, Luis Romero.V
DIRECTOR



Lcda. Mónica Estrada
ESTUDIANTE

ÍNDICE

CONTENIDOS	páginas
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	XI
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	11
2.2. Liderazgo Educativo	14
2.2.1. Concepto	16
2.2.2. Tipos	19
2.2.3. Características	24
2.3. Diferencias entre directivo y líder	30
2.4. Los valores y la educación	33
3. METODOLOGÍA	

3.1.	Participantes.....	40
3.2.	Materiales e instrumentos.....	44
3.3.	Método y procedimiento	45
4.	RESULTADOS	
4.1.	DIAGNÓSTICO	47
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.	47
4.1.1.2.	El código de ética.	47
4.1.1.3.	El plan estratégico.	48
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA).	48
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).	48
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.	49
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa...	49
4.1.2.1.	Misión y visión.	49
4.1.2.2.	El organigrama.....	51
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.	52
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.	52
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	53
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores. ...	54
4.1.2.7.	Dimensión administrativa, financiera y valores...	55
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.	55
4.1.3.	Análisis FODA	
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	56
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	56
4.1.3.3.	Matriz FODA	57
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	

4.2.1. De los directivos	60
4.2.2. De los profesores.....	71
4.2.3. De los estudiantes.....	75
4.2.4. De los padres de familia.....	79
4.2.5. Matriz de problemas.....	83
5. DISCUSIÓN.....	84
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	95
8. BIBLIOGRAFÍA.....	102
9. APÉNDICES.....	104

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla N°1 Personal docente por sexo 40

Tabla N°2 Personal docente por edad 41

Tabla N°3 Personal docente por años de experiencia 41

Tabla N°4 Personal docente por título académico 42

Tabla N°5 Población estudiantil por sexo 42

Tabla N°6 Población estudiantil por edad..... 43

Tabla N°7 Padres de familia por sexo 43

Tabla N°8 Padres de familia por edad 43

Encuestas a directivos

Tabla N°9 ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución? 60

Tabla N°10 Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta .. 61

Tabla N°11 Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos 61

Tabla N°12 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está Liderado por el 62

Tabla N°13 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 62

Tabla N°14 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve ... 63

Tabla N°15 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una Institución..... 65

Tabla N°16 Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve 65

Tabla N°17 De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?..... 66

Tabla N°18 El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de	67
Tabla N°19 Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de	68
Tabla N°20 La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	70
Tabla N°21 En la institución educativa que usted dirige se ha realizado....	70
Tabla N°22 De los docentes.....	71
Tabla N°23 De los estudiantes	76
Tabla N°24 De los padres de familia	79

RESUMEN

Es indudable que la gestión, liderazgo y los valores son fundamentales en el desarrollo de una institución educativa. Por ende la UTPL, a través de sus maestrantes en preparación propone el desarrollo de esta investigación con la finalidad de planificar y ejecutar los proyectos de mejoramiento educacional.

El proyecto fue aplicado en la escuela fiscal mixta “Guayas”, de la parroquia de Nanegalito, al Noroccidente de Pichincha, se fundamenta en un marco teórico, que facilita la comprensión y abarca la estructura conceptual para el mejoramiento de la calidad educativa en la escuela “Guayas”. Después de los resultados expuestos, se llego a evidenciar la falta de una gestión y liderazgo que actué como eje integrado, a los valores personales e institucionales, también la carencia de determinar los roles y liderazgo de los directivos y coordinadores de comisiones en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la escuela. Al respecto se ha de trabajar bajo una propuesta que enfoca la interacción de los ejes educativos, desarrollando un compromiso ético y humano para el bienestar de la niñez y la juventud.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación gestión, liderazgo y valores tiene su interés en la base misma del sistema educativo ecuatoriano, pues su enfoque es la conducción de las instituciones educativas públicas y privadas. Es ineludible para todo docente responsable actuar en el proceso educativo con estos tres parámetros, por lo tanto la escuela Fiscal Mixta "GUAYAS", en su administración macro a través del Ministerio de Educación ha iniciado un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores.

El objetivo principal del nuevo modelo de Gestión Educativa es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura. Con gran responsabilidad la escuela "GUAYAS" ha incrementado nuevas estrategias de trabajo que faciliten el quehacer educativo, por consiguiente tiene su importancia desde inicios de una sociedad organizada que busca enfrentar las necesidades de los educandos en diferentes épocas y desarrollo sociales.

Seguros estamos que sin estos tres factores la educación no tendría fundamento de existir, la base de una educación de calidad se genera en una GESTIÓN, que busque la consolidación de la autonomía escolar. Una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales. En este sentido el rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo y la presencia diaria y constante del docente.

También tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de la institución y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos. Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal, es importante transformar desde la gestión. A pesar de que en las

instituciones educativas se generan problemáticas que afectan la vida cotidiana de los sujetos que se mueven en dicho escenario y que podrían volver retos para el cambio.

Es importante generar y aplicar este tema de investigación en la escuela pues segura estoy, que al no aplicar una verdadera gestión es imposible el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, además nos ayudara a todo el equipo docente en especial a su director verificar falencias y modificar la toma de decisiones que se están realizando tanto dentro como fuera de la institución educativa, como eje principal de un liderazgo educativo, siempre actuando con ejemplo a toda la comunidad educativa en la práctica de valores, realizando el análisis de la escuela "GUAYAS" es indispensable resaltar que es una institución que se encuentra ubicada en la zona rural, al noroccidente de Pichincha cantón Quito, generando un déficit en actualización y aplicación de herramientas que ayuden a fortalecer el área administrativa de la institución. A pesar de ello se realizó la investigación con la colaboración de su director, personal docente, estudiantes y padres de familia, siempre con la predisposición de facilitar información tanto en la aplicación de las encuestas como de la entrevista.

Me siento complacida de aportar en la realización de esta TESIS, en la escuela donde laboro pues segura estoy que aportaré a mejorar la gestión, el liderazgo y la aplicación de valores en la institución, pues el objetivo principal es desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la escuela " GUAYAS", además aportará a determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes de comisiones en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la escuela, promoverá a asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, considerando que este último es el eje transversal de la administración educativa, consolidado lo mencionado aportará a mi preparación como magister en gerencia y liderazgo educacional.

Invito a dar lectura al presente trabajo de investigación, es un aporte al desarrollo y gestión educativa, de esta manera mejorar el ambiente escolar de nuestros niños y jóvenes.

1. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

Para iniciar el sustento teórico del presente trabajo es indispensable empezar mencionando que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales regionales. De esta manera se podrá implementar un plan de mejoramiento el cual es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su autoevaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

Con esta aclaración, decimos que al referimos a la gestión institucional no estamos aludiendo sólo al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos. Reconocemos además a la gestión institucional como espacio de intermediación entre unos y otros - entre el adentro y el afuera- y de expresión de actos y estilos de trabajo, disponible en: (colombiaaprende, 2004) en línea.

Se concluye desde un punto de vista pedagógico, es una herramienta administrativa que promueve aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tiene la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida prepararlos para un desempeño óptimo laboral.

2.1.1 Concepto

Gestión proviene del latín gestión (acción de llevar a cabo), una habilidad entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la institución educativa, es la capacidad de articular recursos que se dispone con la finalidad de lograr lo esperado. Es parte de un modelo

administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones educativas tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación. Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados demandados o necesarios, y la forma como se realiza estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán

Diccionario de definiciones organizacionales 2007, consultado, 06/02/ 2012.

También se la define como, la acción y al efecto de administrar o gestionar el proceso educativo, a través de una gestión se llevará a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, dentro o fuera de la institución educativa, siempre encaminado con el dirigir, disponer, organizar y lograr los objetivos propuestos. De lo expuesto se desprende que la gestión educativa es una tarea que requiere de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente, de esta manera podrá ir orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referirse a la administración que se realiza en una institución educativa con la finalidad de conseguir objetivos propuestos.(gestioneducativaorganizacional, 2008) .

Bernard y Sloan, (1998) menciona hay distintas maneras de definir la gestión educativa, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

PERSPECTIVA CENTRADA EN:	LA GESTIÓN SE DEFINE COMO:
Movilización de Recursos	“Capacidad de articular los recursos que se dispone para lograr lo que se desea.”
Priorización de Procesos	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para lograr lo esperado.”
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, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores de la institución educativa.”

Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación. Disponible en(en(educativas, 2011), en línea.

Después de lo argumentado se puede decir que, hablar de gestión educativa es indispensable y se debe considerar que la sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes, por lo que es indispensable tomar a la gestión como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las diligencias ejecutadas, por lo tanto es necesario aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus actividades y el alcance de sus objetivos.

2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa

Dr. Rito Terán Olguin, (2002) Director del Colegio de Ciencias y Humanidades-UNAM, a continuación expongo un argumento de algunas de sus experiencias dentro de la gestión educativa. La adaptación de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión. Los cambios científicos-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que las escuelas den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas. Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna.

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación de la comunidad; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el

funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente. Disponible en (UNAM, 2007), en línea.

Según las experiencias expuestas por el director del Colegio de Ciencias y Humanidades, la importancia de la gestión educativa recae en la correcta administración de sus autoridades o directivos, pues de ellos se requiere ciertas capacidades de gestión importantes como son: La reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concentración, trabajo en equipo y liderazgo. Garantizando la mejora de los servicios educativos en todos sus niveles dentro y fuera de la institución.

"¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?".

Michel Godet, (1965) pág.: 45 expone la pregunta mencionada anteriormente, para los que conducen las escuelas porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas

de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas. Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los directivos escolares, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Por ello, la prioridad de este es elevar sus niveles de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción. Disponible en (http://www.educar_argentina, 2007), en línea.

El trabajo conjunto en el sistema educativo es importante, considerando como organismo administrador y gestor al Ministerio de Educación, promoviendo servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las naciones y pueblo del país, a través de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país. Su gestión se ve plasmada en una política de Estado que se está ejecutando desde el año 2006 hasta el 2015, el Plan Decenal es un instrumento de gestión estratégica, diseñado para implementar un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guían los procesos de modernización del sistema educativo, fomentando el trabajo en equipo de instituciones educativas, entidades de educación, redes educativas con la finalidad de potencializar este proyecto, potencializando a la educación en todo ámbito, claro está con diversas problemáticas políticas, legales, económicas y demás, probando y ejecutando una verdadera gestión.

NestorCons Rodríguez, (2001) pág. 33 Manual de organizaciones educativas menciona que en la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación, entendidos como mediadores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son : La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas, estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificado los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el cómo. Definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la institución educativa. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la organización. Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino los países administrados o subadministrador “, lo que debemos comprender es que el hecho de que la administración tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones lo que ocasiona distintas ramas de esta disciplina.

Dentro de las tareas que se necesita establecer se tienen; crear una noción dentro de la institución educativa de que tiene vida propia, propiciar que el sistema sea productivo-

educativo en forma eficaz y eficiente, planificar, decidir, controlar, no los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la escuela. En muchas de las instituciones educativas el activo más importante y casi siempre el único lo representan las personas vinculadas a las instituciones educativas en la mayoría de los casos son arte y parte. Debiendo ser personas con alto compromiso y con muchas necesidades de programas de formación en las comunidades.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte de la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio. Los estudiantes y docentes en una institución educativa son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: la investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo. En el proceso de administración del personal se contemplan actividades como: vinculación y socialización, entrenamiento y capacitación. Dentro de la administración tiene importancia el proceso de planificación, ya que es el que da sentido al comportamiento administrativo de la organización. Donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la escuela. Las tareas administrativas de la escuela se deben dar en tres procesos: planeamiento, gestión y control. El director de la institución educativa debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza. Disponible en (biblioteca, 2008)
04/02/2012

Nestor,(2001) pág. 33 Manual de organizaciones educativas, en su argumento nos da una breve descripción de la importancia de la administración en las instituciones educativas, lo cual se basa en tres procesos importantes; planeamiento, gestión y control, considerando a la planeación como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender un reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. La gestión que la define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos y el control que se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución de herramientas que permitan tomar decisiones acertadas que aporten al mejoramiento de la institución.

Asimismo la importancia de la gestión recae en la calidad educativa la cual se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y estudiantes: salones de clase, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente escolar, si bien lo garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, si contribuye en su materialización como cultura escolar. Las escuelas deben rediseñar sus propósitos educativos con la finalidad de reducir sus pérdidas, su modelo de organización debe instrumentar políticas que provean, remedian, canalicen y resuelvan la problemática de los estudiantes (reprobación, deserción, repetición, bajo aprovechamiento, indisciplina, desorientación, entre otros) y de los docentes (deficiente dominio disciplinario, manejo didáctico inapropiado, contratación por horas, insuficientes estímulos, inestabilidad laboral, entre otros).

Se requiere impulsar una gestión educativa que en los niveles académicos-administrativos sepa atender estas necesidades y ofrezcan espacios de atención diferenciada que las cubra. Si bien es solo con los altos niveles de participación involucramiento de la comunidad escolar que se puede lograr una gestión educativa efectiva, es también innegable el decisivo papel de los cuerpos directivos para coordinarla. De ahí la imperante necesidad de su capacitación orientada al desarrollo

de las capacidades antes expuestas y a niveles cada vez mayores de la profesionalización.

2.1.3 Tipos de gestión

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. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo tal como señala Inés Aguerrondo todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de su aprendizaje. (Aguerrondo, 2011) pág. 102.

Como lo menciona Aguerrondo es indispensable, una gestión responsable la cual considerando las diversas áreas dentro de la institución, contando con la aportación de cada miembro involucrado en este proceso, se trata de la suma de esfuerzos que fortalecen los procesos de administración generando así una educación de calidad.

El proceso de gestión institucional determina las acciones y estrategias a seguir según los objetivos, las necesidades e implementación de cambios que se demande, dentro de la gestión encontramos una clasificación dependiendo de diversos factores y ámbitos, pero dentro de la educación los más acertados a considerar son los siguientes:

Gestión Directiva.- Se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo, es decir se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima laboral, el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia en el marco de la política educativa vigente. Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

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

Gestión Administrativa y Financiera.- Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo académico, la administración de la planta física, los recursos, los servicios el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable.

Gestión de la Comunidad.- Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos. Cuyo interés es la interacción social y su preocupación por la búsqueda de soluciones frente a las problemáticas sociales.

Gestión de Conocimiento.- Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización, además se ocupa de

transmitir de manera correcta las experiencias y aprendizajes de tal forma que este sea de utilidad para la comunicación educativa.

Gestión Tecnológica.- Mediante este proceso se difunde el uso de herramientas tecnológicas que permitan decidir y establecer estrategias que permitan un mayor avance y administración, es la esencia que armoniza el conocimiento de ingeniería, ciencias y administración con el fin de desarrollar métodos y procedimientos de operación.

Gestión Escolar.- Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconoce problemas y se plantean soluciones. Las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

Gestión Ambiental.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental dentro de la educación es la estrategia a través de la cual se organizan actividades que fomentan el cuidado y conservación de los recursos naturales, como eje transversal. Disponible en (actualizados, 2011).

Según la clasificación, cada gestión persigue un objetivo pero se cristaliza a través de la organización de todas las actividades que mejorarán la calidad de vida de toda la sociedad educativa. Lo importante es aprehender de cada una y poner en ejecución la utilidad según sea el requerimiento. La necesidad de tomar en cuenta las gestiones y su ámbito explica las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo, de una experiencia o de una institución escolar, más que ser un problema teórico es parte de un ineludible compromiso profesional de poner a disposición de los tomadores de decisiones herramientas para facilitar su tarea. Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es la utilización de agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con el trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle

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

2.2. Liderazgo Educativo

En los últimos años ha existido un especial interés en todas las culturas del mundo por el Liderazgo, especialmente por el grupo humano empresarial, luego de estos vinieron los educadores, los políticos, etc. y con estos avances filosóficos y reflexivos que ha alcanzado el tema; el liderazgo se ha afianzado y convertido en una necesidad, en una alternativa mediadora de logros y gestor de la potencialidad humana.

El liderazgo es entonces el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Pero para ser, un muy buen líder se requiere:

1. Carisma, porque no existe la posibilidad ni ha existido un líder que no sea apreciado por las personas o sus seguidores, empleados, otros.
2. Inteligencia, porque es necesaria la inteligencia en este proceso antes que el instinto, por ejemplo. Porque para ser un buen líder es necesario pensar, dimensionar, analizar y finalmente diseñar estrategias para lograr un objetivo mancomunado.
3. Poder de convencimiento, si no contamos con credibilidad, si no sabemos expresar nuestras ideas y si no sabemos con seguridad lo que expresamos es muy difícil convencer.
4. Sensibilidad, Observemos que en todo sistema el punto fundamental es siempre el mas flexible, esto quiere decir que no contamos con cualidades que nos permitan percibir, aceptar, reconocer y actuar con sensibilidad pues es muy difícil ser líder.
5. Integridad, Tener valores y representarlos resume fundamentalmente contar con Integridad, va de la mano con la ética y la forma en que los valores se han gestado en nuestro interior.
6. Valentía, si tememos decidir por nosotros mismos y asumir el reto del liderazgo en nuestras actividades es muy poco probable que nos podamos descubrir como líderes.

7. La imparcialidad, (esta objetividad e independencia es fundamental sobre todo al momento de asimilar las opiniones externas acerca de nuestra idea liderada, necesitamos aceptar el error como una posibilidad.
8. Ser innovador, (las grandes empresas, los grandes procesos siempre se han impuesto por una idea novedosa, es necesario entonces buscar y desarrollar ese proceso creativo interior que nos permita sacar a flote nuestras ideas.
9. Tacto para poder dirigir a un grupo de personas y que lo sigan a uno por su propia voluntad, motivándolos permanentemente, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas ya sean de equipo o unipersonales, y lo mas importante: que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida. Disponible en(<http://www.enplenitud.com>, 2011)en línea.

Liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo, el líder se visualiza, ve lo que los demás no ven asume riesgos y no tiene miedo de ser protagonista de su tiempo.

Desde comienzos de la historia de la humanidad han existido líderes, un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personajes históricos como el de Moisés, Napoleón Bonaparte. Mao-Tse-Tung, Mahatma Gandhi, Jhon F. Kennedy, entre otros o la más reciente la madre Teresa de Calcuta. Se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influenciado en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento.

El mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia la pregunta es: ¿qué distingue a estas personas del resto? El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de los otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones. Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil, lo cual lo expongo de la siguiente manera, es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la

situación entre dos o más miembros de un grupo que pretende objetivos comunes y definidos

La dirección es un departamento el cual se ejerce con un buen liderazgo que motiva a otras personas para realizar actividades en beneficio del ambiente de trabajo, por lo tanto es indispensable considerar las características expuestas anteriormente, pues el líder se encarga de promover el cambio. Lo concibe lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado. Gestores y líderes se precisan por igual, unos llevarán con precisión y control a la práctica los nuevos rumbos marcados por los líderes. Establecer esta orientación, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes y por venir, forma parte del trabajo de todo líder moderno.

2.2.1. Concepto

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos. Liderazgo es el factor humano que une a un grupo debido a que el líder estimula el poder de la motivación en las personas, el líder es una persona que ejerce influencia sobre otra u otras personas, también podemos decir que el líder es la persona que ejerce control sobre otra u otras personas, control al que lo podemos llamar poder. Este poder tiene sus bases en la legitimidad, coerción, recompensa, destrezas e identificación que John French y Bertram Raven, llaman. Disponible en (recursos humanos, 2010) 13/02/2012.

Estos dos Psicólogos Sociales comenzaron a esforzar un modelo teórico psicosociológico, para explicar las relaciones de poder en la sociedad. Esta teoría ha sido ampliamente estudiada, discutida y utilizada, especialmente para el estudio del liderazgo la cual consiste en el uso del poder proviene de varias fuentes, teniendo diferentes consecuencias. La relación de poder puede aumentar o disminuir, puede fortalecer o resentirse, en consecuencia se debe fortalecer el buen liderazgo en un lineamiento positivo, que maneje el adecuado rol de sus funciones con la prioridad de generar un liderazgo que promueva algo nuevo, lo cual se necesita hacerlo a cada instante.

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como la siguiente, el desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales: El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional. El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones. El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizadores y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo, a menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económico, administrativos, ignorando sus características específicas como organizadores de formación. Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Fullan(1993) cuando dice.

“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”. Disponible en (formacionturistica, 2005) 14/02/2012.

Fullan,(1993) expone que liderazgo educativo, es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar

comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Cómo reconocernos como líderes?

Líder no es quién dirige un grupo, sino quien lidera un equipo, quién es capaz de generar en otros, la fidelización de su equipo a través de sus propias acciones y además, es responsable de sí mismo antes que de los demás. Es por esto que un docente, debe ser capaz de generar en sus alumnos exactamente las mismas condiciones que para nosotros son necesarias para seguir a nuestros Directivos y de esta forma lograr la Visión de nuestros Colegios, ser Referentes en la Educación a nivel Nacional.

Un líder es aquella persona que es capaz de provocar el entusiasmo y la participación así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean, para que estos, voluntariamente sean coparticipes de alcanzar metas, objetivos y estrategias, que la institución proponga.

¿Por qué es importante el liderazgo del docente?

Porque desde nuestros colegios, como docentes, podemos ayudar a nuestros alumnos a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de colegio en pro de la satisfacción personal y colectiva. Según Garza (2005) El liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:

- Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad. Disponible en (aprendiendoadesaprender, 2010) en línea 14/02/2012.

Garza (2005) expone, lo que nos propone asentar estos valores tanto en nuestros pares, como en nuestros estudiantes, parte del liderazgo educacional es afrontar estos dilemas en actitudes de los estudiantes y enriquecer las situaciones que se nos

presente, como docentes es nuestra tarea, ayudar a los estudiantes a desarrollar actitudes que demuestren una asimilación más significativa de las experiencias concretas. También aprenden de los ejemplos, si un docente, es una persona capaz de ponerse en lugar del otro, escucha a sus estudiantes, los conoce de manera íntima, considera sus inquietudes y valora sus progresos, serán validados por los estudiantes, aún más, si el docente es responsable de sus funciones, acciones, y realiza con profesionalismo el quehacer educativo, transmitiendo en cada momento el significado de esta responsabilidad personal.

2.2.2. Tipos de liderazgo.

Basándose en los enfoques relacionales se puede apreciar que las nuevas teorías acerca del liderazgo lo entienden en clave de relación entre el líder y el subordinado o colaborador. Esta nueva concepción dio lugar a la necesidad de estudiar el fenómeno en armonía con los estudios y los hallazgos acerca de la motivación humana era necesario poder explicar qué razones motivan a los seguidores o colaboradores a adherirse al líder pues como se ha dicho, el mismo fenómeno es considerado ahora desde el punto de vista del que influye y del que es influido.

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera ha esté como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir tres grupos de liderazgo:

Liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

Liderazgo 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.

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

Fue James Mc Gregor Burns, experto en ciencias políticas, quien introdujo en 1978 la distinción entre los dos primeros enfoques, describiendo dos clases de líderes, el transaccional y el transformacional. El primero se produce cuando un individuo entra en contacto con otros con la intención de establecer un intercambio, en que ambas partes podrán sacar partido de la relación. En el fondo, este concepto puede ser asimilado al del buen gestor. En cambio, el liderazgo transformacional tendría lugar en un plano que iría más allá del mero intercambio interesado, y donde la relación es realmente la influencia mutua. Se trata de un líder que influiría, pero cediendo poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes de cambio.(Parra, 2006)

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo transformacional es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

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

A continuación otra clasificación de liderazgo, podemos hablar de un:

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

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una, las técnicas y los pasos a seguir.

- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros *de* trabajo.
- El líder tiende a ser persona al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

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

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

c) **Líder Socio-emocional.**

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

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

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

Para poner en ejecución las clases de líder mencionadas anteriormente es menester definir objetivos al mantenimiento y fortalecimiento del grupo. En este método se considera a todos los miembros del grupo como ejecutores del liderazgo en diversas proporciones. Tenemos en cuenta que el liderazgo es una acción sobre personas, no

sobre máquinas o aparatos, implica trabajar con sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas, no caer en un autoritarismo es conveniente así el ambiente laboral será placentero y productivo.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos. Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediamente le afectará en los otros, el reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder". En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja. Disponible en (tipodeliderazgo, 2007) en línea 14/02/2012

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de excelencia.

Contrariamente al líder de excelencia está el líder tradicional. Campoverde(1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía de cambio y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

El liderazgo educacional es indispensable para el quehacer educativo, de lo contrario no existiría este proceso indispensable para el desarrollo de las sociedades, enfocar y distinguir el grupo de trabajo y su ambiente es indispensable para ser uso de los diferentes tipos de liderazgo, no olvidemos que el ser docentes, nos da la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos. La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer, estimular y activar las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el liderazgo sea compartido. Este enfoque resalta la participación de todos los miembros para asumirlo, de acuerdo a este enfoque, se presentará una definición del sentido que debe tener el liderazgo, así como los distintos tipos y funciones que le competen al líder.

Directivo Líder Autoridad Oficial Moral

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos

estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciador en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo, por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoju dicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder. Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

2.2.3. Características del líder:

El liderazgo como un facilitador del cambio en las instituciones educativas, numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. La dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influyen en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines

de la institución. Es importante la implicación conjunta de los profesores en el proceso de cambio como un factor clave del desarrollo de transformación educativa. Por lo tanto es indispensable considerar las siguientes características:

Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos.

Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades.

Buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva.

Tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprehender.

Tener espíritu de servicio.

Tener una vocación que cultiva con tono humano.

Tener buena actitud y disposición, no discrimina, ni se enoja.

Generar seguridad en sus estudiantes, los convencen de que por medio del aprendizaje serán mejores personas, que lo pueden lograr y sólo depende de ellos.

Lograr éxito de todos los estudiantes del grupo.

Ser exitosos, para que sus estudiantes sean exitosos.

Generar altas expectativas en sus estudiantes.

Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional.

Convertirse en un vínculo con su comunidad.

Promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.

Conocer y aplicar los principios del aprendizaje, los procedimientos para llevar a cabo el uso adecuado de los medios auxiliares de la enseñanza.

Adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización.

Estar en constante capacitación y actualización.

Atender a la diversidad. Disponible en (liderazgo educativo, 2008) en línea. 15/02/2012

“Un hombre con ideas es fuerte, pero un hombre con ideales es invencible”. Anónimo

Según las características mencionadas, el rol del docente debe ir más allá de solamente impartir, clases a sus estudiantes, los docentes líderes de su campo, actúan para ayudar al grupo al cumplimiento de objetivos, mediante la aplicación máxima de sus capacidades, se colocan frente al grupo para facilitar el proceso y los inspira para que logren las metas institucionales.

Requisitos del líder:

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

Conocimientos del líder:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.

- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás. (plenitudeducacionales.com, 2010)

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral. No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

"...adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos". José Martí, discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el liderazgo educacional en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

Combinar en su gestión:

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

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

Gestión del líder:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la adecuación de un espacio de creatividad investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen. (Manuel Alvarez, 1999)

En conclusión, se trata de lograr la aplicación consecuente de un innovador estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de alternativas creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas. El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el desempeño de la dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas. Menciona también que el líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el sistema nacional de educación y no con otros es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la mención del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las labores y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su quehacer profesional, y su interés profesional que es mejorar, la educación. El cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por grupos de líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados,

creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un programa educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de la educación de calidad, y el ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo, para hablar de las diferencias entre un directivo y un líder es indispensable definir estos dos conceptos.

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician del que se realice el trabajo.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.
3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero

lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo. Disponible en(formacionturistica, 2005), en línea. 14/02/2012

El rol del directivo debe ir más allá de las exigencias tradicionales de la interpretación mecánica, es decir que debe estar consciente de que la autoridad a su cargo debe ser manifestada cultivada como un verdadero sentir de las situaciones, colocar ideas, opiniones y el actuar en sí de su persona. En el ámbito educativo hay una influencia sobre el grupo de docentes para desarrollar el propósito que se ha planteado, esta influencia es una transacción intencional que busca modificar el comportamiento de las personas. La autoridad del líder se la otorga gracias a la interacción. El poder que ejerce el liderazgo no es obtenido por la autoridad sino que es un elemento influenciado que facilita su trabajo. Es indispensable que en nuestras instituciones educativas se maneje un liderazgo educativo que refleje en la persona la capacidad de convencer y conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo. Como consecuencia, el líder dedica la mayor parte del tiempo disponible a crear un ambiente de trabajo satisfactorio entre los profesores, facilitándoles todos los recursos posibles a su alcance

para potenciar su trabajo con los educandos. También dedica mucho tiempo a crear un clima ordenado y unas condiciones educativas aceptables para que se desenvuelva sin contratiempo el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes

2.4. Los valores y la educación

Antes de iniciar con el estudio de este tema es necesario aclarar la definición de valores y educación.

Definición de valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporciona una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor, lo mismo ocurre con el bienestar y la felicidad. Los valores valen por sí mismos, son importantes por lo que son, lo que significa y lo que representa, y no por lo que se opine de ellos. Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que vale sus valores y la manera cómo los vive. Pero los valores también son la base para vivir en la comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el beneficio colectivo y una convivencia armoniosa. Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarnos según las reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimularlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya decidimos, de manera implícita asumimos, aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros. En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para cual fue creado (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus anuncios generales. Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores. Disponible en (el valor de los valores en las organizaciones, 2008), en línea. 20/02/2012

Claro está que todo ser humano busca días mejores en sus actividades que desarrolla diariamente, sea familiar, académico, profesional entre otros, los valores son características morales propias de cada individuo, con la finalidad de convivir armónicamente produciendo cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Son actitudes que se demuestran como espejo de aquellos que nos rodea, claro está que el buen vivir va de la mano con la práctica de valores.

Definición de educación

Se llama educación al proceso mediante el cual se afecta a una persona estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea. La educación denominada "*formal*" es aquella efectuada por maestros profesionales. Esta se vale de las herramientas que postula la pedagogía para alcanzar sus objetivos. En general, esta educación suele estar dividida según las áreas del saber humano para facilitar la asimilación por parte del educando. La educación formal tiene distintos niveles que abarcan la niñez, adolescencia y vida adulta de una persona. Así, los primeros años de aprendizaje corresponden a la llamada educación primaria y tiene lugar durante la infancia. Luego, vendrán los años de educación secundaria, que corresponden a la adolescencia. Finalmente, en la edad adulta de una persona, la educación está reglada por el terciario o las carreras universitarias. Disponible en (definición abc, 2010), en línea. 20/02/2012

La palabra educación viene de la palabra latina educere que significa guiar, conducir o de educare que significa formar o instruir, y puede definirse como: todos aquellos procesos que son bi-direccionales mediante los cuales se pueden transmitir conocimientos, costumbres, valores y formas de actuar. La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una conciencia cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser generaciones anteriores.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones. Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocer y respetar la dignidad de todos los seres

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es

una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Riesgos de la educación en valores

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

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

- a. **Educación formal.**- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- b. **Educación informal.**- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- c. **La cultura de la escuela.**- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.
- d. **Actividades extraacadémicas.**- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.

- e. **Participación cívica.**- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- f. **Función tutorial.**- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, auto respeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- g. **Los programas de valores.**- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

Educación en valores ciudadanos

La educación en valores ciudadanos se enmarca dentro de los objetivos y lineamientos de la política educativa, orientada a la difusión de una cultura democrática y a la formación de personas identificadas con el país, con derechos y responsabilidades ante su comunidad.

En la Unidad de Defensa Nacional, consideramos que la afirmación de la identidad y la cultura nacional se relacionan directamente con el sentido de pertenencia a una comunidad pública de ciudadanos, y que ésta, a la vez, es la base para la construcción de la convivencia interna y de una sociedad integrada capaz de enfrentar los peligros externos.

El Plan de Capacitación tiene por ello como finalidad propiciar la reflexión sobre ciudadanía como el fundamento de la formación en valores, con el objeto de trabajar contenidos educativos a ser desarrollados en el aula y propiciar la implementación de métodos democráticos de aprendizaje, así como promover planes de acción sobre ciudadanía en los centros educativos participantes.

El Plan de Capacitación será desarrollado con los docentes y especialistas de las Direcciones Regionales de Educación, en un primer momento con los de educación primaria, y a lo largo del año 2003 en las regiones y distritos de frontera y otras seleccionadas con antelación.

¿Qué se debe hacer?

- Propiciar la reflexión sobre ciudadanía e identidad nacional, democracia y cultura ciudadana, educación y formación en valores ciudadanos.
- Promover el ejercicio de una cultura ciudadana entre los docentes, como ejemplo diario de la educación en valores ciudadanos.
- Desarrollar contenidos educativos en valores ciudadanos.
- Propiciar métodos democráticos de aprendizaje de valores ciudadanos.
- Implementar "Planes de Acción" sobre ciudadanía en los centros educativos.

Lo que hay que tener presente para una educación con valores

1. Los valores se clasifican en Infrahumanos, humanos infra morales, instrumentales y terminales; dicha clasificación corresponde a los tipos de valores más comunes con que debe contar el ser humano para su desenvolvimiento diario.
2. Son características de los valores: Independencia, absolutos, inagotables, objetivos y subjetivos.
3. Las bases filosóficas de la moral humana se han interpretado desde el más puro escepticismo en la bondad humana, hasta su más ciega creencia. El contexto económico social en la interpretación presentada no podía estar ausente. En la hora actual, como consecuencia de la globalización de la economía y de la cultura, los valores están sujetos a interpretaciones subjetivista y / o relativistas.

4. Las bases psicológicas y educacionales de la educación moral han sido recogidas de lo mejor que sus cultores teóricos y prácticos han podido producir: El desarrollo moral cognitivo (Kohlberg y Piaget), el enfoque de apoyo y cuidado (NelNoddings), el aprendizaje-transferencia, las habilidades meta cognitivas, el reforzamiento conductista, la importancia de la motivación, etc.
5. La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el alumno sepa elegir entre algo que importa y algo que no importa, por ende formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás.
6. La escuela es un agente ideal para la formación de valores en los alumnos, estos valores en el currículo se hace patente en los temas transversales, pues estos temas se desarrollan a lo largo a de los contenidos.
7. La mala enseñanza de una educación de valores puede provocar que no se asimile de la mejor forma. Por ejemplo, cuando no hay relación entre lo que se pregona y lo que se hace, esto provoca en alumno un desconcierto total., en línea. Disponible en (educacionenvaloresciudadanos, 2009) en línea 20/02/2012.

Los maestros y animadores socio culturales tendrán que adecuarse a las necesidades del presente y del futuro para poder responder y orientar a nuestros niños, niñas, cuando deban enfrentarse con preguntas y respuestas que cada uno trae como verdad de su propio entorno. Que difícil tarea de nosotros los educadores como actores sociales al tener que crear estrategias que les permitan estar preparados para resolver todas las situaciones que se presenten y tener la competencia para hacer posible que surjan sensaciones de seguridad y sobre todo de autoestima en esos niños, dándoles la oportunidad de crecer y de formarse como seres humanos en la realización de sus valores. Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la efectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El centro educativo donde se aplicó esta investigación escuela Fiscal Mixta “ Guayas” se encuentra ubicado en el Noroccidente de la provincia de Pichincha cantón Quito,

Parroquia Nanegalito, teniendo marcado sus límites según Acuerdo Ministerial, publicado en el registro oficial 105, el 10 de enero de 1953, escuela que presta sus servicios a la comunidad desde hace cincuenta y nueve años. La escuela asume desarrollar una educación en valores que propicie el cambio comunitario. La calidad académica de la institución depende de las estrategias pedagógicas curriculares, planes, programas de estudio, procesos de aprendizaje y sus didácticas, trabajo con la comunidad y el nivel de satisfacción del estudiante, con relación a los procedimientos y metodologías lo que determinará su grado de vinculación con los objetivos institucionales.

Los pobladores son en su mayoría, jornaleros de las haciendas o trabajadores de las instituciones estatales en obras de mantenimiento de cantera y caminos vecinales, y área de salud No. 18. Un 20 % de la población del centro parroquial labora en micro-empresas familiares de comercio y turismo.

Tamaño de la muestra

La muestra a investigar tendrá el siguiente tamaño:

- 24 estudiantes (séptimo año de educación básica)
- 12 docentes (incluido director)
- 24 Padres de Familia
- Miembros del comisión técnica pedagógica (cuatro docentes)
- Total de la muestra: 56 personas.

Tabla N° 1

Personal docente por sexo

SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	7	58 %
Masculino	5	42 %
Total	12	100 %

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito

ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En esta tabla se puede evidenciar que el 58% del personal docente es de sexo femenino y un 42%, corresponde al sexo masculino, existe equidad de género. Lo que representa una fortaleza y equilibrio a la hora de tomar decisiones, considerando a las maestras como punto de apoyo, en lo que concierne a los representantes y sus necesidades tanto dentro como fuera de la institución.

Tabla N° 2

Personal docente por edad

EDAD (años cumplidos)	FRECUENCIA	%
25 – 30	2	17 %
31 – 35	1	8 %
36 – 40	5	42 %
41 – 45	3	25 %
46 – 50	0	0 %
51 – 55	0	0 %
56 – 60	1	8 %
60 y mas	0	0 %
Total	12	100%

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En esta tabla se puede demostrar que el 42% del personal docente fluctúan en la edad de 36-40 años, el 25% entre 41-45 años de edad, el 8% entre 31-35 años y el 8% entre 56-60 años de edad. La institución cuenta con personal docente de variada edad que desempeña su labor con experiencia, enriqueciendo a los jóvenes docentes de la institución, de igual manera fortaleciendo y actualizando los procesos de enseñanza aprendizaje, encontrando un equilibrio pedagógico.

Tabla N° 3

Personal docente clasificado por años de experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
3 años	4	34%
12 a 14 años	3	24%
15 años	4	34%
33 años	1	8%
Total	12	100%

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada.

La presente tabla nos muestra que existe un equilibrio en los años de experiencia docente, un 34% con 3 años de experiencia y con el mismo valor tienen 15 años de experiencia, y no varía mucho 12 a 14 años. Demostrando de esta forma que se fortalece la aplicación de nuevas técnicas en el proceso enseñanza aprendizaje, con nuevas expectativas en el ámbito educativo. En escolarización, la experiencia aparece como un factor de indudable importancia en la evaluación del conocimiento, se le

concede un valor positivo, pero se vuelve negativo cuando se crea un obstáculo para actualización y comprensión de los nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje.

Tabla N° 4

Personal docente clasificado por título académico

TÍTULO ACADÉMICO	FRECUENCIA	%
Licenciado	12	100 %
Magister	0	0 %
Doctor	0	0 %
Total	12	100 %

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En esta tabla se puede evidenciar que el 100% del personal docente posee título de licenciado en ciencias de la educación, ejerciendo de esta manera conforme su preparación académica, en la escuela “Guayas”, se aplica como protagonista principal del aprendizaje, dentro de diferentes estructuras metodológicas, con predominio de las vías cognitivas y constructivistas, logrando de esta manera el desarrollo integral de los estudiantes, respetando su ambiente, necesidades y condición fomentando una educación plurinacional, intercultural e inclusiva, otro referente utilizado son las TIC, como videos, televisión, computadoras, internet, aulas virtuales y otras alternativas para apoyar la enseñanza.

Tabla N° 5

Población estudiantil por sexo.

SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	15	64 %
Masculino	9	36 %
Total	24	100 %

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En esta tabla se muestra la población estudiantil del séptimo año de educación básica por sexo, 64% son mujeres, y el 36% varones. Como lo demuestran las estadísticas poblacionales mundiales la mayoría son mujeres.

Tabla N° 6

Población estudiantil por edad.

EDAD (años cumplidos)	FRECUENCIA	%
12 años cumplidos	16	67

12 años por cumplir	8	33
Total	24	100 %

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En la siguiente tabla se puede demostrar que el 67% de estudiantes del séptimo año de educación básica tienen 12 años cumplidos, y el 33% por cumplir. Demostrando que la comunidad estudiantil se encuentra dentro de la edad establecida para cursar el séptimo año de educación general básica.

Tabla N° 7

Población Padres de Familia por sexo.

SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	17	71 %
Masculino	7	29 %
Total	24	100 %

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En esta tabla se puede apreciar que el 29% de la población de padres de familia son de sexo masculino, y el 71% femenino, representando un porcentaje elevado de mujeres. Se deduce que existe más preocupación de madres de familia, por el desarrollo académico de los estudiantes.

Tabla N° 8

Población Padres de Familia por edad.

EDAD (años cumplidos)	FRECUENCIA	%
25 – 30	2	8 %
31 – 35	4	17 %
36 – 40	7	29 %
41 – 45	10	42 %
46 – 50	1	4 %
Total	24	100 %

FUENTE: Escuela Guayas de la Parroquia de Nanegalito
ELABORACIÓN: Mónica Estrada

En esta tabla se puede evidenciar a la población de padres de familia por edad, 42% comprende las edades entre 41-45, el 29% de 36-40 años, el 17% de 31-35 años, 8% entre 25-30 años de edad, y un 4% de 46-50 años de edad. Cabe señalar que las edades de representantes varía ya que, al existir estudiantes cuyos padres han emigrado, son otros familiares quienes se hacen cargo de los mismos, pudiendo ser estos, abuelitos, tíos u otros.

3.2. Materiales e Instrumentos

Toda práctica investigativa comienza con la recolección de datos. Por lo que se requieren instrumentos según el tipo de investigación a efectuarse, como los siguientes:

- Para la observación: Continua
- Para la entrevista: formulario o guía de entrevista.
- Para la encuesta: cuestionario.

Entrevista.- Es una técnica que se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de una serie de preguntas que propone el analista, es imprescindible para obtener información cualitativa, relacionarse con los usuarios y recoger un conjunto de hechos o requerimientos de información necesarios para el estudio. En el presente trabajo de investigación se realizó la entrevista al director de la institución, con el objetivo de obtener un diagnóstico más cercano del ambiente en el que desenvuelve la escuela. Presenta preguntas abiertas que aportan a escuchar y tomar como referencia el criterio de su director como miembro activo de la administración educativa, con enfoques de toma de decisiones en ciertos problemas que se le presenten, desarrollo de liderazgo y el trabajo de valores en la institución.

Encuesta.- Es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

Las encuestas fueron aplicadas a: directivos, personal docente estudiantes y padres de familia, la misma induce a abordar temas de interés del investigador y será de carácter individual, ya que serán aplicadas una por una. La aplicación de las diferentes encuestas se realizó a partir de la segunda semana de Junio del 2011, en el lapso de tres semanas laborales aproximadamente, donde se pudo aplicar la observación a los documentos de planificación educativa, y la entrevista al director de la institución para obtener los resultados de forma objetiva.

La encuesta al grupo de padres, madres o representantes fue aplicada la primera semana de Julio, donde se pudo coordinar con la maestra dirigente, para realizarlo después de la entrega de reportes del I trimestre.

Los instrumentos elaborados para esta investigación sirven para registrar y recabar opiniones acerca de la administración. Gestión y liderazgo de las autoridades como del personal docente del centro educativo y así mismo el ambiente laboral escolar que existe en el establecimiento. Existió una apertura total por parte de la autoridad del plantel, docentes estudiantes y representantes, lo que facilitó el trabajo de investigación.

El cuestionario planteará preguntas cerradas, previamente delimitadas para una fácil calificación. Y el número de preguntas estará supeditado a la cantidad de información necesaria para medir la variable. La claridad y comprensión de las preguntas son necesarias para no incomodar al encuestado. Buscando una relación lógica, y un ordenamiento que no afecte a las respuestas. Se continuó con la observación de los instrumentos curriculares de la institución, los cuales fueron dados con mucha apertura por parte del director de la institución y compañeros docentes, para ello se consideró el lapso de una semana, lamentablemente este tiempo fue muy corto para abarcar todos los aspectos que maneja el tema de estudio. El enfoque de la observación se basó en buscar estrategias que desarrollen el tema de gestión, liderazgo y valores en la escuela fiscal mixta "GUAYAS" de la parroquia de Nanegalito, del cantón Quito durante el período 2011-2012.

3.3. Método y procedimiento

El presente trabajo de investigación que realizo con el tema propuesto por Universidad Técnica Particular de Loja en materia de Gerencia y Liderazgo Educativo; se presenta el tema: gestión liderazgo y valores en la escuela fiscal mixta "Guayas" de la parroquia Nanegalito del cantón Quito durante el periodo 2011 -2012. Se utilizó la investigación descriptiva, ya que confrontará el análisis teórico de la temática y el desarrollo de un estudio metodológico de la Gestión de Liderazgo y valores en la Escuela Fiscal "Guayas", con lo cual, se desea aportar al desarrollo del conocimiento científico y a la práctica de valores en la institución.

La investigación descriptiva según Garcés Hugo 2002: “Narra, describe, o explica minuciosamente lo que está sucediendo en un momento dado y lo interpreta” (p.75), hecho por el cual, es muy importante la participación de maestro, estudiantes y comunidad educativa en la formación de los recursos humanos, con un sistema educativo en coordinación de planes y programas, que favorezcan el rescate del mejoramiento en la práctica de valores, académico y científico. Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.

La escuela atiende a una población ubicada en la zona rural de nivel socioeconómico medio bajo, su enfoque educativo se basa en fomentar el desarrollo del estudiante de forma integral según lo expuesto en la actualización curricular vigente, de acuerdo a la filosofía de la Constitución Política del Ecuador, por la Ley Orgánica de Educación, por el Reglamento General a la Ley de Educación, por el Código de la Niñez y Adolescencia, por sus reglamentos vigentes legalizados.

Para continuar, se investigó los temas claves para el desarrollo y sustento del marco teórico, aportando con términos y enfocándonos hacia la investigación y su tema, el mismo que fue visualizado todo el tiempo en el entorno de la institución investigada, creando así un panorama para obtención de resultados y propuesta de trabajos.

Con la finalidad de conseguir información real, y acorde con el tema de investigación la UTPL, en su primer módulo de tesis incorporo sugerencias de encuestas y entrevistas que podrían ser desarrolladas. Se aplicó dichos instrumentos en el tiempo y lugar apropiados, consiguiendo una buena predisposición para el trabajo de todos los involucrados en la investigación.

Por otro lado se utilizó los métodos cualitativo y cuantitativo, aportando a la realización de propuestas para la mejora de problemas detectados en el área de gestión, liderazgo y valores en la escuela fiscal mixta “GUAYAS”, de una manera fácil y sencilla. Con el método cualitativo se realizó una evaluación sobre todos los temas objetivos de este proyecto y a través del método cuantitativo se extrajo cantidades resultados de los instrumentos aplicados.

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.

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. Es necesario argumentar que la escuela no cuenta con el manual de organización, pero trabaja bajo los parámetros de la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento General de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, en los cuales establece muy claro acciones administrativas tanto para directivos como para docentes.

4.1.1.2. El código de ética.

La institución educativa cuenta con un código de ética, el mismo que busca fomentar, regular de una manera coherente y ordenada las políticas disciplinaria, académica y administrativa y las relaciones interpersonales de los actores de la escuela "Guayas". Se lo considera de cumplimiento obligatorio para quienes integran la comunidad educativa, por el objeto mismo que conlleva la actividad de formar a la niñez y juventud de nuestra patria. Este ambiente armónico de relación entre autoridades, personal docente, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familias o representantes, se pretende conseguir a través del respeto de sus derechos y el ejercicio de sus responsabilidades en todo acto, ya sea interno o externo. Es importante señalar que para la elaboración del manual de convivencia se consideró normativas legales, con la finalidad de su cumplimiento y gestión eficaz como son: la Ley de educación, el Reglamento General a la Ley de Educación y demás Reglamentos, Acuerdos y resoluciones de las autoridades competentes del área educativa.

4.1.1.3. El plan estratégico.

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por

su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Documento curricular que la institución educativa no maneja, debido al manejo del POA y del PEI, instrumentos que abarcan el trabajo con la comunidad educativa, junta parroquial, municipio zona LA DELICIA, quienes aportan con planes y programas (escuelas de calidad), para el bienestar de la niñez y juventud de la parroquia, los mismos que son evaluados periódicamente, con el cumplimiento de objetivos. A pesar de ello considero que si se debería manejar pues es una herramienta que aporta y conduce a una gestión de calidad, debido al enfoque de logro de metas a tiempo específico.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).

Es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad educativa, los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. La escuela cuenta con un plan realizado considerando el desarrollo integral de los estudiantes, con lineamientos que ayudan a una mejor gestión en coordinación con directivas, consejos, presidentes y demás entidades de la parroquia, aportando de esta manera al proceso enseñanza aprendizaje de los niños y niñas de la parroquia. Cada actividad mencionada abarca la práctica de valores, los cuales fomentan la armonía y el compañerismo entre la comunidad educativa.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Con estos antecedentes la escuela “Guayas”, ha visto la necesidad de elaborar un PEI, como un instrumento que orienta y direcciona el plantel, en la propuesta se considera aplicar el modelo pedagógico constructivista en la cual los estudiantes sean quienes reconstruyan sus conocimientos basados en las experiencias y la aplicación de nuevas técnicas pedagógicas y el aprendizaje sea significativo y se promocióne la actualización

del personal docente mediante la implementación de proyectos. No se puede olvidar el compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, es un factor determinante en el éxito del PEI.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

El Reglamento interno del alumno establece el conjunto de normas y procedimientos que regulan los deberes de todos los alumnos de la Escuela Fiscal “Guayas” de la Parroquia Nanegalito.

- Los estudiantes estarán sujetos, al cumplimiento de normas, deberes y obligaciones, tanto al ordenamiento interno de la Escuela como a la legislación vigente en el país.
- El presente reglamento tiene como objetivo asegurar el normal desarrollo de las actividades estudiantiles dentro de los recintos y lugares en que éstas se realicen, además velar permanentemente por el prestigio de la Escuela
- El logro de estos objetivos exige que los derechos y obligaciones de los alumnos y alumnas, deben ser cumplidos y hechos cumplir por todos los miembros que componen la comunidad de la institución.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Visión: En 5 años La Escuela Fiscal “Guayas” será una institución educativa pionera en educación general básica manteniendo un alto nivel académico de calidad y competitividad en la formación de niños y niñas analítica, creativa, reflexiva, consciente del cuidado de su medio natural y promocionando la cultura y el desarrollo local y regional, conjuntamente con la participación de la comunidad. Por años la escuela fiscal mixta “Guayas”, siendo la única institución educativa de la parroquia ha procurado mantenerse dentro de los estándares altos de educación, a pesar de la fuerte decadencia de apoyo por parte de los gobiernos de turno, muy independiente de sistemas educativos la escuela “Guayas”, ha generado el adelanto de la niñez y juventud de la parroquia de Nanegalito, un trabajo que se lo ha realizado con padres de

familia y autoridades de la parroquia. Desde hace unos cinco años en adelante el Presidente de la Junta parroquial junto con el director de la escuela ha impulsado el bienestar de los niños, niñas y jóvenes, promoviendo programas de prevención de violencia familiar, cuidado y respeto por los derechos de los niños y adolescentes, generando de esta forma, la toma de consciencia de todos los involucrados en el quehacer educativo de la importancia que es trabajar, con los estudiantes como seres activos, creativos, reflexivos y seguros de solucionar problemas en el futuro. De esta forma se visualiza el desarrollo de los estudiantes a pesar de las dificultades y contratiempos tanto sociales como políticas, ya que la educación pública ha generado muchas controversias con temas referentes a la administración desde instancias muy elevadas deteniendo el adelanto de la educación en nuestro país.

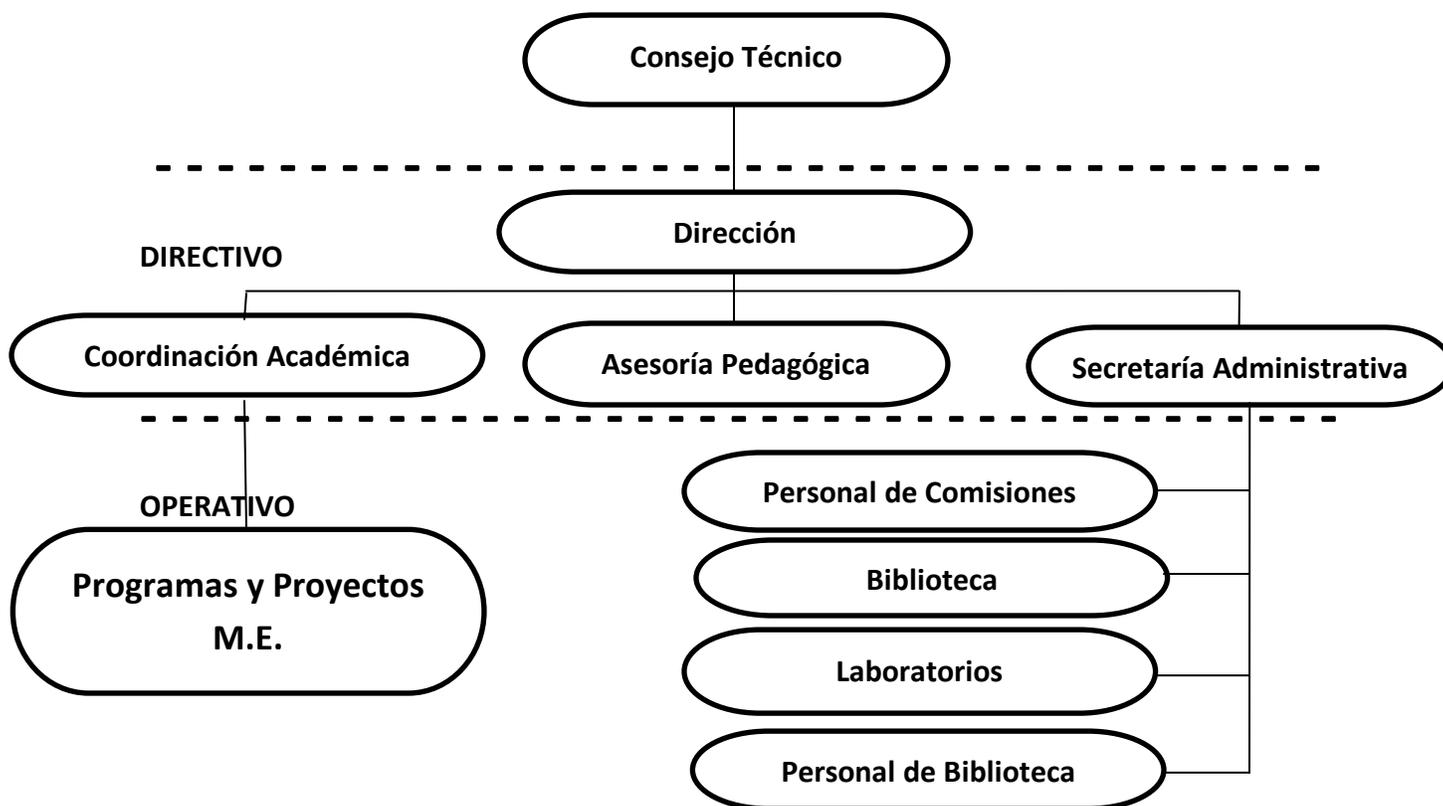
Misión: Somos una institución de educación general básica que forma niños y niñas con aptitudes intelectuales, rescatando la creatividad, los valores y la investigación; promoviendo la construcción de sus conocimientos y la participación en los ámbitos culturales, sociales y deportivos tanto en la escuela como en la comunidad, aplicando el aprendizaje significativo para lograr que los conocimientos de calidad para una sociedad competitiva. La escuela mantiene una educación que promueve y garantiza la inclusión de la niñez nanegalence sin distinción de clase social o raza, según lo establecido por el Ministerio de Educación, así mismo tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el género, desde un enfoque de derechos y deberes que fortalezcan el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. La parroquia por ser un lugar turístico nacional y por encontrarse en territorio aledaño a la línea equinoccial guarda muchas costumbres y tradiciones, por ende la niñez forma parte fundamental en la conservación y difusión de la cultura nanegalence.

Con el apoyo de las autoridades de la parroquia la escuela fiscal mixta “Guayas “, participa cada dos años en campeonatos inter-cantonales de baby futbol, en los cuales los estudiantes han logrado con esfuerzo y dedicación importantes logros, promoviendo el desarrollo armonioso de todas sus capacidades y destrezas, cabe mencionar que la actual reforma curricular plantea en su nuevo esquema el trabajo desarrollo de

destrezas por competencias. Lamentablemente algunos jóvenes terminan únicamente la primaria. Su situación económica les obliga a trabajar para poder aportar los ingresos al hogar. Esto disminuye, las oportunidades de preparación y provoca, a mediano plazo, la migración a las ciudades, para trabajar en la construcción o en quehaceres domésticos, con remuneraciones muy bajas.

4.1.2.2. El Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una institución educativa, es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización. El organigrama que presenta la escuela fiscal mixta Guayas está establecido por áreas para la mejor coordinación de trabajo, procurando mantener la opinión y sugerencias de todos los involucrados, sin importar el área en la cual se desempeña. Optimizando el trabajo en equipo.



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La escuela cuenta con:

Director, que es la primera autoridad y representante oficial del establecimiento y cumple con lo establecido en el Reglamento General de la Ley de Educación señalado en el Art. 77.

Junta General de Profesores, está integrada por todos los docentes y compañeros de áreas especiales, son deberes y atribuciones que se estipulan el Art. 71; 72.

Comisiones: Técnico pedagógica, asuntos sociales y deportiva, cada comisión está integrada por dos docentes.

- Técnico pedagógica.- se encarga de programar, planificar y organizar contenidos pedagógicos, asesorar o sugerir proyectos educativos de aula, diseñar, corregir instrumentos de evaluación, verificar a través de las planificaciones métodos de enseñanza-aprendizaje.
- De asuntos sociales.- planificar programas culturales, sociales como eje transversal de los estudiantes, programar actividades para mejorar la convivencia educativa.
- Deportiva.- Organizar e incentivar a maestros y estudiantes a campeonatos deportivos.

Considerando la importancia de actuar de una forma organizada y disciplinada la escuela plantea las funciones expuestas por áreas y departamentos, las cuales son cumplidas con un bajo perfil, pues como factor perjudicial, es la poca o nada actualización del director en temas de liderazgo y gestión, claro está que sin gestión no hay educación, es indispensable tomar en cuenta, el cumplimiento y hacer cumplir lo establecido en el reglamento institucional, con la finalidad de observar resultados que aporten al desarrollo de los estudiantes.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

El clima laboral es definido como el conjunto de interacciones y transacciones que se generan en la tarea educativa en una situación espacio-temporal. El clima escolar remite, por tanto principalmente a los valores, actitudes y sentimientos dominantes, en el centro escolar e indica la atmósfera que reina en las relaciones sociales; así mismo, guarda relación también con las finalidades educativas acordadas en respuesta a las

demandas sociales. Hacer de la educación una herramienta de comunicación viva, de aprendizaje solidario, de crítica constructiva y pensamiento abierto, capaz de suscitar transformaciones sociales, a través de la participación responsable de una ciudadanía que sabe afrontar los conflictos de manera pacífica, es una de las finalidades de la Institución Educativa con la práctica de valores, que ayudan al crecimiento de las relaciones entre la comunidad educativa. El poder interactuar con los estudiantes fortalece la transmisión de valores, que aportan al desarrollo integral de los estudiantes, en toda actividad académica tanto dentro como fuera de la institución.

Las relaciones entre los miembros de la escuela “Guayas”, es integradora, participativa, lo que facilita la aportación de representantes en la labor educativa en cuanto a niveles de adecuaciones institucionales, lo contrario se puede vivenciar y observar en el aspecto familiar y los estudiantes como ejes de estudio, lo que genera un malestar en el desarrollo del aprendizaje. La falta de compromiso, la inestabilidad, por parte de los representantes en el adecuado desarrollo y bienestar de sus representados, aporta a la deserción de estudiantes. Como docentes las relaciones las relaciones induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones tanto internas como externas.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La institución busca fomentar en el estudiante, a través de la aplicación de la Nueva Reforma Curricular los siguientes valores éticos y morales establecidos en el PEI:

RESPONSABILIDAD.- La educación constituye uno de los mecanismos fundamentales, empleados por las clases sociales para ser no sólo dominantes e imponer sus valores a la sociedad sino también debe existir la formación de valores en los ciudadanos. La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad. Por tal motivo se considera pertinente potenciar el valor responsabilidad en los estudiantes.

SOLIDARIDAD.- Significa fuerza unión, cuyo principio más radical en el hombre es el AMOR, cuyo objeto propio es la unión con los otros. La solidaridad nace del amor mismo y se refuerza en la experiencia de muchas aspiraciones humanas. Al educar la

solidaridad tendremos en cuenta todas sus manifestaciones y grados para seguir un proceso secuencial adoptado a los estudiantes.

HONRADEZ.- Es armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo. Docentes de la Institución Educativa deben promover la práctica de la honradez con el ejemplo de vida, la persona integra vive lo que practica. Incentivar a decir siempre la verdad a quien corresponda, de modo oportuno y en el lugar correspondiente. Se enfoca en los programas y proyectos la práctica de estos valores, con la finalidad de conseguir resultados mejores.

La escuela “Guayas” aplica en sus planificaciones medianamente herramientas para el desarrollo de valores, bajo el proceso de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de Educación General Básica el cual tiene como objetivo generar la condición humana y preparar la comprensión, que orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores e interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del buen vivir.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Esta es una dimensión organizativa menos visible y más implícita. En términos generales, puede decirse que hace referencia a la red de valores, que se aplica dentro de la institución educativa. La escuela fiscal “ GUAYAS”, dentro de sus instrumentos curriculares, enfoca la aplicación de estrategias, que van de la mano con valores los cuales son puestos en práctica por toda la comunidad educativa, lamentablemente como seres sociales cometemos errores que alteran la organización, no hay un sentido de compromiso con el desarrollo de sus gestiones, en cuanto a los estudiantes se viene trabajando en proyectos educativos que auspician ONGs, sin ningún tipo de lucro, con la finalidad que los niños, niñas, y jóvenes de la parroquia puedan, hacer uso de su tiempo libre en actividades productivas, tratando de esta forma apartarlos de vicios y desperdicio de tiempo. La falta de un ambiente completo familiar es un detonante en el desarrollo de valores, así mismo la Dirección Provincial de Educación de Pichincha aplica el programa de ESCUELAS DEL BUEN VIVIR, que tiene su enfoque en cumplir y hacer cumplir los derechos de los niños, niñas y adolescentes, a través de sus escuelas en especial de la zona rural, las cuales son más vulnerables a sufrir descuido

social. Cabe mencionar que este programa se desarrollará con la colaboración de toda la comunidad educativa para la obtención de mejores resultados.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

El complemento de una gestión adecuada es el manejo, de recursos financieros de una manera ética. La escuela cada año recibe por parte del Estado la contribución de matrícula por estudiante, dinero que es rembolsado por la Unidad Ejecutora, en este caso el colegio central de la zona.

El director previa junta de profesores analiza el monto y las necesidades prioritarias para el uso del dinero, de esta manera actúan de una manera ética y profesional al momento de gestionar presupuestos institucionales.

Se demuestra liderazgo al momento de plantear a todos los que conforman el personal docente la asignación del dinero, buscando el beneficio de la institución.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Para fomentar y desarrollar valores dentro de la parroquia de Nanegalito, ésta cuenta con la administración de un Presidente de la Junta Parroquial, quien está pendiente de las instituciones públicas y sus necesidades, siendo así, no podía dejar de lado a la Escuela Fiscal Mixta “Guayas”, en la actualidad se está implementando junto con el Distrito Metropolitano de Quito el proyecto Escuelas de Calidad.

Proyecto que se enfoca en la niñez de la comunidad, buscando el bienestar pedagógico, recreativo, emocional, social, valores y salud. La parroquia sin fines de lucro cuenta con la ayuda de la Fundación Extranjera ENPIDEC, manejando proyectos educativos musicales que elevan el autoestima de la niñez, se está trabajando con los más pequeños de la escuela, primero de básica, edad en la cual son propensos a sufrir percances familiares y discriminación.

4.1.3. Análisis FODA

Una de las oportunidades que proporciona el estudio de los procesos de gestión es la de valorar a la escuela como unidad, que reflexiona sobre sus problemas y que tiene la

facultad para diseñar estrategias de resolución de los mismos. El FODA es un análisis hacia adentro y hacia afuera de la escuela.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas: La administración de la escuela a través de los años ha logrado adquirir infraestructura con la ayuda del DINCE y ONGs de la misma manera lo ha hecho con mobiliario. También cuenta con docentes preparados y calificados, con perspectivas de innovación, estudiantes que valoran el medio ambiente donde viven, desarrollando valores de compañerismo y participación. Entre las más sobresalientes podemos citar:

- Infraestructura y mobiliario propio y adecuado.
- Población estudiantil con deseos de superación académica.
- Personal docente profesional, predispuesto a capacitarse constante y a innovar el quehacer educativo.
- La institución cuenta con laboratorio de computación y ciencias naturales.
- El apoyo de la comunidad local a los centros educativos.

Debilidades: Realizada esta investigación se ha descubierto debilidades a nivel de Gestión, Liderazgo y Valores. En la parte administrativa de la institución existe poco interés en la consecución de talleres que ayuden a desarrollar valores en los estudiantes, es indispensable trabajar en esta área para incrementar valores en la comunidad.

- Falta de talleres axiológicos para la comunidad educativa.
- Existencia de hogares disfuncionales.
- Desconocimiento de liderazgo funcional.
- Nivel académico de la población medio-bajo.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades: La parroquia de Nanegalito junto con la Escuela Guayas se beneficia de proyectos donados y ejecutados por el Distrito Metropolitano de Quito, Zona la Delicia y ONGs, que ayudan a fomentar el bienestar de la niñez a través del núcleo familiar.

- Apoyo de ONGs y Fundaciones.
- Apoyo del Ministerio de Educación e instituciones municipales.

- La apertura de la comunidad a capacitarse.
- Actualmente la escuela cuenta con un salón múltiple.

Amenazas: La Escuela Guayas, por encontrarse ubicada en una zona rural donde existen fincas y complejos turísticos, los estudiantes de los colegios, han caído en el vicio de consumir drogas en estos lugares alejados produciendo una mala influencia en los estudiantes de la escuela. Los padres de familia quienes son los llamados a controlar a sus hijos poco o nada hacen a pesar de la ayuda que les brinda la junta parroquial y ONGs, para ocupar el tiempo libre en actividades que fomentan el desarrollo de la niñez y juventud.

- Limitada colaboración de padres de familia.
- Poco control por parte de las autoridades de ingreso de menores de edad a lugares con juego electrónicos.
- Críticas negativas contra estudiantes y profesores del plantel por parte de la comunidad.
- La falta de interés para asistir a los talleres que facilita la Parroquia y la Institución Educativa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La institución cuenta con personal profesional. • Se planifica de acuerdo a la Actualización Curricular. • Proyectos de capacitación docente. • Planificaciones con la actual refirma curricular • Uso de las TICs en aulas. • Preocupación por la parte humana del estudiante. • Se trabaja con el Distrito Metropolitano de Quito, con el programa de ESCUELAS DE CALIDAD. • Apoyo de la ONGs ENPIDEC. <p>Administrativo:</p>	<p>Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de talleres extracurriculares. • Búsqueda de padres de familia a una educación en valores. • Gran demanda de una educación que maneje nuevas tecnologías. <p>Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de ONGs. • Colaboración de la junta parroquial. • Respaldo y reconocimiento de diversas instituciones para participar en actividades extracurriculares. • Cuenta con la colaboración de entidades públicas de servicios básicos. • Buen estado de la vías de acceso a la institución.

<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de buscar decisiones conjuntas. • El director cuenta con muchos años de experiencia. • Infraestructura adecuada. • Se trata de gestionar, con el aporte de la supervisión. • Respeto a las leyes y proceso implantados por el Gobierno. • Apertura a Directivos. <p>Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de docentes viven en el sector. • Laboratorios adecuados de docentes. • Docentes capacitados en áreas específicas. • Buena relación entre la comunidad educativa. <p>Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones a tiempo. • Se cuenta con el aporte, por parte del gobierno de la cuota de matrícula por estudiante. • Adquisición de implementos complementarios para la administración de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio con instituciones públicas para infraestructura. • Institución educativa al alcance de todos los habitantes. <p>Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal docente comprometido con la labor. • Preparación espiritual reflejada en su labor • Capacitación continua de personal docente. • Trabajo comunitario con los estudiantes. • Apertura y apoyo del Ministerio de Educación y Cultura y Dirección Provincial de Educación en campos de acción que la institución necesita emprender. • Se gestiona el incremento de educación inicial. • <p>Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda económica para capacitación de docentes. • Se ha provisto la inversión para la pavimentación de la entrada de la escuela. • Con el apoyo de la junta parroquial se logró la construcción de un tercer piso, conjuntamente con un salón múltiple. • Incremento de sueldo unificado. <p>Apoyo en concurso de méritos y oposición.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventilación en aulas. • Desconocimiento del reglamento interno. 	<p>Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con otros colegios de la zona.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de material didáctico. • No existe e apoyo del DOBE. • Material bibliográfico obsoleto. • No existe implementos para realizar las fichas. • Falta bibliografía actualizada por áreas. • Poca o nada preocupación de rendimientos por parte de representantes. <p>Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de evaluación que miden el desempeño docente mal orientados. • No se cuenta con un reglamento interno aprobado por el ME. • Inexistente actualización del personal administrativo. • Deficiente sistema de seguridad dentro de la escuela . • No funcionan adecuadamente las comisiones. • Falta de control del ingreso de padres de familia. • No hay baños en el tercer piso. • Falta de equipamiento en los laboratorios. • Falta de comunicación de las decisiones <p>Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de maestros viven lejos de la escuela. • No existe coordinación entre las secciones. • No hay continuidad en maestros. • Falta liderazgo educativo por parte del personal docente.. • Falta de oportunidad para mejorar profesionalmente. • Capacitaciones repetitivas cada año. • No existe una gestión adecuada al momento de tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preocupación de los padres por el rendimiento de los hijos. • Bajo perfil de salida en conocimientos de los estudiantes. • Bajo nivel académico de los estudiantes. <p>Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralización impide la eficacia en la labor educativa. • Inestabilidad laboral por falta de comunicación por parte de la MEN. • Existencia de pandillas. • Desorganización y disfuncionalidad de las familias. • Delincuencia. • Limitado grupo de padres de familia, que se encarga de dividir a la comunidad educativa. • Carencia de control de las autoridades de ingreso de menores de edad a lugares con juegos electrónicos. <p>Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deserción de profesores por baja remuneración. • Sueldos bajos, no acordes al trabajo docente. • Poca valoración del personal docente por parte de las autoridades. • Críticas negativas contra los estudiantes y profesores del plantel por parte de la comunidad.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Poca o nada labor en el desarrollo de valores. • Docentes con múltiples funciones. <p>Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos económicos. • No hay control a adecuado del presupuesto. • Mal uso de dineros del estado. • No existe una coordinación adecuada entre directivos y administrativos. 	<p>Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas ambulantes. • Falta de políticas claras en el asunto económico.
--	---

Tomado del PEI de la institución.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

A continuación se presenta un análisis cualitativo de las encuestas realizadas, a la comunidad educativa, de la escuela Fiscal Mixta “Guayas”, ubicada en el noroccidente de Pichincha.

4.2.1. De los directivos

Tabla N° 9

¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?

Orden	Forma de organización	F	%
A	El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	2	50
B	Coordinadores de área.	0	0
C	Por grupos de trabajo.	2	50
D	Trabajan individualmente.	0	0
E	Otros (indique cuales)	0	0
	Total	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta “Guayas”

Elaboración: Mónica Estrada

La buena marcha de una institución educativa, sin lugar a dudas, depende de cómo se encuentran organizados en el cumplimiento de sus actividades, así, mientras más actividades se realicen en equipos, mejores resultados se obtendrá, considerando que el aporte de ideas de varias personas ayudan mayormente al desarrollo de la misma. Aquí podemos destacar que el director, a decir del 50% de entrevistados, considera importante al resto de miembros del personal, como personas que pueden dar impulso de mejor manera a las labores de la institución al estructurar grupos de trabajo

asignándoles tareas específicas a fin de que den su aporte y pongan su sello personal, según estima el otro 50%.

Tabla N° 10

PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA:

Orden	ASPECTOS	F	%
A	El número de miembros en la institución.	2	50
B	Los resultados obtenidos en la institución.	2	50
C	El valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
D	Otros (especifique).	0	0
	Total	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

Tomando en cuenta la forma de concebir al tamaño de la organización, los criterios se encuentran divididos, con 50% para cada criterio, entre quienes piensan que es por el número de miembros y quienes mencionan que es por los resultados obtenidos, lo que en algún momento puede generar fricciones en cuanto a la forma de hacer planteamientos estratégicos para el avance institucional. Es necesario, por lo tanto, llegar a un consenso en el tema, lo que permitiría un desenvolvimiento eficaz dentro de la misma.

Tabla N° 11

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

Orden	ASPECTOS	F	%
A	SI	3	75
B	NO	1	25
	Total	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

El manual de normas y procedimientos se torna fundamental en el cumplimiento de las tareas de cada uno de los integrantes del personal docente, administrativo y de servicio, ya que es el medio que nos permite identificar el campo de acción en que tenemos que desenvolvemos, así, de acuerdo a los datos obtenidos se registra que un 75% sabe de la existencia del manual y con seguridad conocen su contenido, mientras que un 25%

dice no existir el mismo, lo que puede interpretarse como que únicamente no conoce su existencia, posiblemente porque su integración a la institución se dio luego de su elaboración y no ha tenido la oportunidad de leerlo.

Tabla N° 12

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL:

Orden	ASPECTOS	F	%
A	Director	4	100
B	Rector	0	0
C	Consejo Directivo	0	0
	Total	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"
Elaboración: Mónica Estrada

En cuanto a la toma de decisiones, hay una concordancia absoluta, 100%, entre los entrevistados que consideran que el director es quien toma la iniciativa de liderar los procesos que competen al buen desarrollo de la institución, cumpliendo así, el director, la función que le ha sido encomendada.

Tabla N° 13

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.

N°	ASPECTOS	F	%
a	SI		
b	NO	4	100
	Total	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"
Elaboración: Mónica Estrada

En este aspecto, encontramos que el director asume toda la responsabilidad, así lo demuestra el 100% de entrevistados, de pronto perdiendo la oportunidad de conocer criterios de quienes le rodean, lo que le permitiría bajar considerablemente el margen de error en la toma de decisiones pertinente.

Tabla N° 14

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	nunca	T
-------	-------------	---------	---------	-------	---

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

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

Excelencia académica. Para un 75% de los encuestados es importante el trabajo en equipo y la excelencia académica siempre, mientras que para el 25% solo se da a veces, lo que en términos generales se puede decir que la institución está cumpliendo con su labor debida.

En cuanto al desarrollo profesional de los docentes, éstos están comprometidos con el adelanto de la institución así lo demuestra el 50%, de directivos aprecian el empeño del docente en su desarrollo profesional, mientras que un 25%, piensa que medianamente los docentes se preocupan por este aspecto y el 25% considera que los docentes no se preocupan por su desarrollo profesional, lo que debería llevarlos a ponerse de acuerdo en cuanto a que es lo que cada uno considera como desarrollo profesional y posiblemente de esta manera mejore su perspectiva ante este aspecto.

De acuerdo al literal d de la encuesta que habla sobre la capacitación continua de los docentes, arroja los siguientes resultados: un 25% considera que siempre existe la capacitación, otro 25% solamente a veces y un preocupante 50% estima que nunca el docente tiene una capacitación continua, ahora, especulando un poco podríamos decir que existe capacitación pero no continua, sino más bien esporádica, pero que en definitiva la hay.

Del trabajo en equipo, el grupo de docentes encuestados opinan lo siguiente un 75% de directivos, nota el trabajo en equipo, pues estiman que siempre este se presenta, mientras que para el 25%, considera que se da solo a veces, de todas maneras se

puede notar que el trabajo en equipo es una realidad dentro de la institución. Vivencia de valores institucionales y personales. Los valores, parecen ser de real importancia en la institución, así un 50% estima que es siempre y el otro 50% a veces, el hecho de trabajar a los mismos de manera vivencial, proyectándose a que los mismos se conviertan en un estilo de vida institucional.

En cuanto a la participación de los padres de familia en las actividades programadas los padres, opinan, es efectiva en la institución, así lo estiman un 50% que dice que es siempre y el otro 50% a veces, pero de todas maneras la participación se da. Delegación de autoridad a los grupos de decisión. Un 50% estima que este aspecto se da a veces, mientras que el otro 50% percibe que nunca se da, por tanto existe la necesidad de que se llegue a acuerdos que permitan un mejor desenvolvimiento de la institución en este aspecto que es de importancia en la vida institucional.

La escuela en investigación refleja a un personal docente capacitado y preparado para el desempeño su labor con vocación, es por ello la excelencia académica, el Ministerio de Educación, proyecta el desarrollo profesional como un proceso permanente e integrador de actualización psicopedagógica, Según el artículo 112 de la LOEI, el desarrollo profesional de los educadores del sistema educativo fiscal conduce al mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y competencias, lo que permitirá ascensos dentro de las categorías del escalafón o de la promoción de una función a otra de la carrera profesional educativa con la finalidad de la actualización de docentes a creado el programa de capacitación continua Sí Profe, el cual busca. Afianzar la calidad de la educación, Incidir en la mejora del desempeño de los actores de la educación, Mantener la relación entre la calidad del desempeño docente y ascenso en la carrera educativa.

Tabla N° 15

LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca		T	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	0	0	4	100	0	0	4	100
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	25	2	50	1	25	4	100
C	Se adquiere a partir de la experiencia.	4	100	0	0	0	0	4	100
D	Se desarrolla con estudios en gerencia.	1	25	0	0	3	75	4	100
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	100	0	0	0	0	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

En cuanto a las habilidades del liderazgo, podemos encontrar que un 100% estima que se adquiere con la experiencia y la capacitación, relegando a un segundo plano el hecho de que sean innatas o sean logradas por el estudio de teorías contemporáneas, mientras que relegan a un tercer plano el hecho de que sean productos de los estudios en gerencia, definitivamente entonces el liderazgo es producto del quehacer diario, en la vivencia constante de experiencias en la educación.

Tabla N° 16

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca		T	
		F	%	f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100	0	0	0	0	4	100
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	25	0	0	3	75	4	100
C	La mejora de los mecanismos de control.	0	0	4	100	0	0	4	100
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	75	1	25	0	0	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. Por unanimidad, 100%, consideran que este aspecto es de mucha importancia en el desarrollo institucional, lo cual se convierte en una práctica común en el que hacer educativo.

La disminución del número de estudiantes por aula. Existe una adecuada preocupación por el incremento de matrícula en la institución, tal es así que un 75%, considera que nunca se promueve la disminución de estudiantes, mientras que un pequeño, pero no menos preocupante 25%, estima que siempre se presenta esta actitud, lo que lógicamente iría en desmedro de la institución, hecho que debe ser cambiado por el bienestar de la misma.

La mejora de los mecanismos de control. Por unanimidad, el 100%, considera que solo a veces se promueve el aspecto en cuestión, lo que lógicamente se debe buscar que esta, por el bien de la institución, mejore considerablemente.

La existencia de ambientes cordiales de trabajo. Siempre se da la promoción del desarrollo de este aspecto, lo estima el 75%, mientras que el 25% percibe que solo es a veces, pero en definitiva se encuentra un alta apreciación en el hecho de que en la institución si se vive un ambiente de cordialidad, lógicamente entendiéndose que habrán momentos en que esta puede romperse, pero no es una constante dentro del plantel.

Tabla N° 17

DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca		T	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	2	50	1	25	1	25	4	100
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	50	1	25	1	25	4	100
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	2	50	2	50	4	100
D	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	2	50	1	25	1	25	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.), De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) y Técnica (departamento, equipo docente, etc.). hay una coincidencia en cuanto a la precepción de estos tres aspectos. Para un 50%, se da la existencia de todos los mencionados en cada aspecto en cuestión, mientras que para el 25%, solo existen de manera parcial, y se entiende que

para el otro 25% existen de manera incompleta, sin embargo los órganos necesarios para el desarrollo institucional si se presentan dentro del plantel.

De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.). En cuanto a la promoción de estos aspectos, encontramos una similitud de porcentajes, 50% para a veces y 50% nunca, lo que en términos generales nos da a entender la necesidad de la elección de un docente que cumpla con esta función, siempre y cuando se considere necesaria tomando en cuenta que se trata de una institución pequeña.

Tabla N° 18

EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		nunca		T	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	50	2	50	0	0	4	100
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	50	1	25	1	25	4	100
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	50	2	50	0	0	4	100
D	Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	50	2	50	0	0	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. A decir de los encuestados, con respecto la pregunta planteada, encontramos que: el 50% considera que siempre se cumple con la tarea en mención, mientras que el restante 50% considera que si se da, pero que solo a veces.

Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Para el 50% existe la preocupación por parte del equipo encargado el establecer

acciones que permitan la mejor convivencia en el ámbito institucional, mientras que un 25% lo considera a veces y el otro 25% nunca, más sin embargo se da esta acción pero necesita ser fortalecida.

Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Y Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. En estos dos aspectos se encuentra similitudes en cuanto a su apreciación, así el 50% determina que es siempre y el otro 50% a veces, lo que en buenas cuentas nos da a conocer la preocupación y oportuna intervención en la solución de conflictos que puedan presentarse, por un lado, y la preocupación por el desempeño en actividades de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Tabla N° 19

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE SU INSTITUCIÓN, SON LOS ENCARGADOS DE:

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

	programación didáctica de las asignaturas.	1	25	3	75	4	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	50	2	50	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. En estos tres aspectos hay una coincidencia en cuanto a porcentajes, es así que el 75% estima que sí, en cuanto a la asignación y cumplimiento de responsabilidades asignadas, mientras que un 25%, estima que no lo están haciendo, es así que podemos decir que un buen porcentaje aprecia la labor del departamento en su gestión asignada, lo que permite un mejor desempeño educativo.

Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. En cuanto a estos aspectos se refiere su similitud en porcentajes esta determinado así: 50% Si y 50% No, lo que a percepción de los encuestados el cumplimiento de las labores encomendadas al respectivo departamento se cumplen medianamente, haciéndose necesario un incremento en la efectividad del desarrollo de sus responsabilidades.

Mantener actualizada la metodología. Por unanimidad, el 100%, considera que el departamento responsable, Si se preocupa por mantener actualizada la metodología lo que da a entender su preocupación por el constante mejor desempeño de la institución.

Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. En cuanto a estos tres aspectos la similitud de porcentajes se da en sentido en que el 25% corresponden al Si y el 75% al No, lo que en términos generales, los departamentos encargados no están cumpliendo a cabalidad su responsabilidad asignada, por tanto se da la necesidad de que estos

reformulen sus planificaciones a fin de que la institución se vea debidamente beneficiada.

Tabla N° 20

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y SOLUCIONES PROPIAS Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.

Nº	ASPECTOS	F	%
a	SI	4	100
b	NO	0	0
	Total	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

Toda institución educativa se debe de manera directa al entorno en el cual se encuentra, es así que asume una responsabilidad ineludible dentro de la comunidad, buscando su progreso, primero en el desarrollo educativo y fortalecimiento de la personalidad de sus educandos, pero, no dejando de lado otras necesidades que se presenten en la misma. Por tanto, la labor que cumple la institución dentro de la comunidad es, a decir de los encuestados, muy satisfactoria en su totalidad, pues el 100% así lo considera.

Tabla N° 21

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO:

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO		T	
		f	%	f	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos.	1	25	3	75	4	100
B	Plan Estratégico.	2	50	2	50	4	100
C	Plan Operativo Anual	3	75	1	25	4	100
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	1	25	3	75	4	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

Considerando los resultados obtenidos estimamos que, se hace necesario efectuar una reingeniería de procesos, pues un 75% considera que este no se da, en cuanto al plan estratégico las posiciones se encuentran divididas en 50%, lo que hace notar una falta de información y divulgación del mismo; el POA a decir del 75% si ha sido realizado

	decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	5	41,67	7	58,33	0	0	12	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje de valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	75	3	25	0	0	12	100
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	5	41,67	7	58,33	12	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.	0	0	5	41,67	7	58,33	12	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	4	33,33	8	66,67	12	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	16,67	9	75	1	8,33	12	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	6	50	5	41,67	1	8,33	12	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	50	6	50	0	0	12	100
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	5	41,67	5	41,67	2	16,67	12	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de actividades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	50	6	50	0	0	12	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	41,67	7	58,33	0	0	12	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"

Elaboración: Mónica Estrada

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el 58,33% considera que es a veces y, siempre un 25%, lo que hace notar la necesidad de llegar al cumplimiento cabal de las características de un líder completo.

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, en este aspecto se marca la positiva labor de la administración, al considerarse porcentajes altos que estiman que es siempre 58,33% y a veces 41,67%, sin embargo se deben hacer esfuerzo por lograr el 100% de desarrollo.

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; un alto porcentaje, 83,33%, estima que la gestión de la administración da plena atención a los integrantes de la comunidad educativa, satisfaciendo sus inmediatas necesidades.

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 representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. La labor en este sentido es cumplida medianamente, a veces un 58,33%, seguido por un siempre en el 41,67%, haciéndose necesario el desarrollo en esta materia, que es fundamental en el aprendizaje significativo.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Se nota el apoyo del sector padres de familia cuando de mejorar o implementar mejoras en la enseñanza se refiere, así lo demuestran los resultados de a veces 58,22% y nunca con un 25%.

Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje. De acuerdo a los resultados de la encuesta, este aspecto está bien desarrollado dentro de la institución, pues a decir del 41,67% que responde que siempre es así y el restante 58,33% que menciona que es a veces, sin embargo, de ser fortalecido, redundará en mayores éxitos del establecimiento.

En el proceso de enseñanza aprendizaje de valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. En una sociedad en que los valores se están perdiendo, la institución no los ha dejado de lado, sino que todo lo contrario, demuestra

empeño en fortalecer esta área, así lo demuestran los resultados de la encuesta cuando refiere a siempre con un 75% y a veces con el 25%, lo que demuestra que es importante este aspecto para la institución en busca de un mejor desempeño del estudiante en la sociedad.

Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Hay un importante apoyo por quienes hacen el personal docente y administrativo para aplicar innovaciones y mejoras en el desarrollo de las labores académicas, así lo reflejan el 58,33% que nunca pone trabas y el 41,67% que lo hace a veces.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros. Las relaciones y el ambiente de trabajo son agradables y llevaderas, a decir de los encuestados que consideran el aspecto con un 58,33% para el nunca y un 41,67% a veces, lo que permite un mejor desempeño docente, dando apertura a la integración entre compañeros.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. De igual forma las relaciones con el director son adecuadas, así lo da a notar un 33,33% que considera a veces y el 66,67% nunca al referirse a desacuerdos con el director, lo que permite un buen desenvolvimiento de las labores docentes.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Siempre 16,67%, a veces 75% y nunca 8,33%. A decir de los resultados esto se da medianamente, lo que hace pensar en la necesidad de un fortalecimiento de la conducción de la institución por parte del director, si bien es cierto no se trabaja buscando la admiración de los demás, se hace necesario en el desempeño de sus labores toda vez que esto ayudaría a un mejor compromiso del personal docente.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. Hay una importante relación con el aspecto anterior, así un 50% estima siempre, a veces el 41,67% y nunca 8,33%, lo que permite corroborar que: de haber una admiración por la gestión directiva, definitivamente el compromiso mejoraría de manera considerable.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. La apreciación se encuentra dividida entre el siempre y el a veces en 50% lo que hace pensar en la necesidad de fortalecer el área de desempeño o en su defecto permitir la integración total del personal docente en la labor cumplida por los directivos.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. La apreciación en este aspecto está dividida, siempre un 41,67%, mientras que a veces 41,67%, dejando al porcentaje de nunca en un 16,67%, lo que puede ser síntoma de que no hay una adecuada socialización de la labor desempeñada, tal vez porque se considere que no es importante que el resto del personal docente esté involucrado en este aspecto, o por cualquier situación que debe ser considerada para mejorar el desempeño institucional y mejorar su gestión en la comunidad.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de actividades, padres de familia, docentes y estudiantes. La gestión realizada por la administración en esta área es considerada por los entrevistados como mediana, así lo reflejan los resultados que consideran que esto es siempre con un 50% y a veces el otro 50%, lo que permite reconocer que falta fortalecerla a fin de satisfacer el desarrollo armonioso de todas las partes de la comunidad educativa.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Hay un importante desarrollo en el ámbito valores a decir de los resultados de las entrevistas, que asignan al cumplimiento de esta labor con un 41,67% que estima que siempre se considera y un 58,33% a veces, lo que implica en el interés por entregar a la sociedad ciudadanos dignos y confiables en el desempeño de sus actividades.

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla N° 23

Nº	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		T	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	25	16	66,67	2	8,33	24	100
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	20,83	12	50	7	29,17	24	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que	17	70,83	6	25	1	4,17	24	100

	observas cotidianamente en el ambiente escolar.								
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	18	75	6	25	0	0	24	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo.	3	12,50	14	58,33	7	29,17	24	100
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “calores y virtudes” considerando la realidad.	15	62,50	8	33,33	1	4,17	24	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	20	83,33	3	12,50	1	4,17	24	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	19	79,16	4	16,67	1	4,17	24	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	13	54,17	8	33,33	3	12,50	24	100
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	83,33	4	16,67	0	0	24	100
11	Es el profesor quien decide que se hace en clases.	22	91,67	1	4,17	1	4,17	24	100
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	22	91,67	2	8,33	0	0	24	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	29,17	17	70,83	0	0	24	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	25	100	0	0	0	0	24	100

Fuente: Escuela Fiscal Mixta “Guayas”

Elaboración: Mónica Estrada

El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Al parecer de los estudiantes, no siempre se toma en cuenta las opiniones, así el 66,67% estima que es solo a veces, el 25% siempre y el 8,33%, esto puede ser considerado de esta manera en el sentido en que al verse las disposiciones, no se hace lo opinado por los actores de la educación, lo que haría pensar entonces que no se los toma en cuenta.

Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. La percepción de los estudiantes es que no son escuchados, pues esto se refleja en el

20,83% que refiere que siempre es así, el 50% a veces y el 29,17% nunca, lo que posiblemente no permite una fluida comunicación con la administración. Pues al sentirse no atendidos, dejan de buscar apoyo en los mismos, lo que a la larga puede romper la comunicación.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. En esta aspecto el estudiantado lo ve como una fortaleza que se está dando en su institución al considerar que es siempre en un 70,83% y a veces en un 25%, dejando al nunca en un 4,17%, lo que es positivo porque puede volver la confianza en la gestión administrativa del plantel.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Un aspecto a favor en la institución si se considera positivo el siempre con el 75%, y lógicamente el a veces como mediano, 25%, lo que hace pensar que hay actualización en el desempeño de los docentes al aplicar sus conocimientos en el aula.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo. Considerando los resultados, a veces 58,33%, nunca 29,17% y, siempre 29,17%, podemos considerar la importancia que el docente da a la iniciativa del estudiante tomando en cuenta sus diferencias individuales, lo que le permite, al estudiante, desarrollarse de manera adecuada en el fortalecimiento de su personalidad.

Los docentes inician las clases con frases de motivación en “calores y virtudes” considerando la realidad. Un estudiante motivado, rendirá mejor, eso demuestran los resultados, siempre 66,50% y a veces 33,33%, dejando apenas un 4,17% para el nunca, dando a conocer que el docente considera importante el iniciar sus clases con esta actitud que permite valorarse a si mismos (los estudiantes) lo que les llevará a la consecución de sus objetivos de forma más segura y confiada.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. En la apreciación de los entrevistados, consideran la importancia que da el docente a la innovación que permite un avance más adecuado a los adelantos tecnológicos de la época, siempre 83,33%, a veces 12,50% y, nunca el 4,17%.

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Al considerar valores altos en el siempre 79,16%, a veces 16,67% y, nunca 4,17%, los estudiantes están demostrando que su maestro lo considera como un actor en el desempeño educativo y no solamente como un receptor de información, lo que permite un mejor desempeño en sus labores.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. En la percepción del estudiante, siempre 54,17% y a veces 33,33%, se sienten abandonados por sus profesores, que posiblemente cumplen con su labor docente que imparte conocimientos al estudiante, dejando de lado sus necesidades humanas que si se suplieran permitirían una mejora en su desempeño académico y disciplinario.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Hay una muy buena apreciación por parte de los estudiantes en cuanto a que consideran que sus maestros permiten su interacción en clases, siempre 83,33% y, a veces 16,67%, lo que ayuda a desarrollar sus capacidades intelectivas y sociales, que permitirán su adecuada formación académica.

Es el profesor quien decide que se hace en clases. A pesar de que se toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, según la apreciación de la pregunta anterior, sin embargo la percepción es que se terminará haciendo lo que el profesor dice que hay que hacer, así lo demuestran los resultados que estiman en un 91,67% siempre y, 4,17% a veces, el profesor decide que hacer y que no dentro del aula de clases.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El maestro facilita la interacción entre estudiantes que permite desarrollar sus actividades con apoyo mutuo, siempre 91,67% y, a veces 8,33%, esto permite el fortalecimiento de los conocimientos así como los nexos de amistad.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. A percepción de los estudiantes, este aspecto se torna una fortaleza al identificar que esta característica se da en el ámbito institucional, siempre 29,17% y, a veces 70,83%, lo que fortalece la seguridad y confianza en la institución en donde se están formando. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Los estudiantes consideran una fortaleza el hecho del ejemplo que dan sus maestros en cuanto a esta

área al registrar un 100% en su estimación de que siempre lo hacen, lo que genera confianza en su institución.

4.2.4 Encuesta a padres de familia

Tabla N° 24

Nº	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		T	
		f	%	f	%	F	%	F	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35	13	65	0	0	20	100
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.	6	30	13	65	1	5	20	100
3	El liderazgo conductual orientada a la realización de tareas es el que se observa cuando realiza tareas en casa.	10	50	8	40	2	10	20	100
4	Llega a casa con ideas innovadoras.	9	45	8	40	3	15	20	100
5	Utiliza indicaciones repetitivas para las tareas.	9	45	9	45	2	10	20	100
6	Se nota cuando llega a casa con una actitud alegre y motivadora.	11	55	8	40	1	5	20	100
7	Solicita ayuda el docente, cuando requiere control y atención para su hijo/a.	11	55	8	40	1	5	20	100
8	Propone actividades de aprendizaje donde usted participa.	5	25	11	55	4	20	20	100
9	Nota usted que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	10	50	6	30	20	100
10	Usted con qué frecuencia averigua el rendimiento de su hijo/a.	6	30	14	70	0	0	20	100
11	Trata con respeto y consideración a su hijo/a.	12	60	8	40	0	0	20	100
12	Se propone actividades extracurriculares.	5	25	13	65	2	10	20	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con afianzar valores.	11	55	9	45	0	0	20	100

14	La ética y valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	3	15	0	0	20	100
----	---	----	----	---	----	---	---	----	-----

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Guayas"
Elaboración: Mónica Estrada

El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Para un 35% de encuestados-as la respuesta es siempre y un 65% considera que es a veces, lo que en la apreciación se puede notar una adecuada apertura del director hacia lo que piensan los docentes y estudiantes, esto permite efectuar un trabajo eficiente en pro de satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

En la alternativa que dice las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia, el 30% considera que siempre lo hace, esto quiere decir que este grupo siente como que no es tomado en cuenta, siendo un porcentaje alto que hay que tomar en cuenta para los correctivos necesarios, un 65% a veces, lo que quiere decir que medianamente se sienten atendidos hecho que también debe tomarse en cuenta para mejorar el ambiente y un 5% nunca, esto quiere decir que un bajo porcentaje se siente totalmente escuchado, lo que en apreciación general, existe la necesidad de prestar mayor atención a las necesidades de la comunidad educativa.

El liderazgo conductual orientada a la realización de tareas es el que se observa cuando realiza tareas en casa. Un 50% considera que siempre y un 40% que es a veces, quedando un 10% que percibe que nunca; lo que en términos generales da un alto porcentaje a la tendencia positiva del aspecto evaluado, percibiéndose la preocupación de la administración en dar una adecuada orientación a los-as estudiantes.

Llega a casa con ideas innovadoras. Solo un 15% considera que nunca, mientras que un importante porcentaje, 45% siempre y 40% a veces, lo que en términos generales existe un importante porcentaje que considera que en la institución se preocupan por mejorar cada día caminando a la par con los adelantos del entorno que nos rodea.

Utiliza indicaciones repetitivas para las tareas. Si consideramos que el dar indicaciones repetitivas ayuda para evitar que se produzcan olvidos por parte de los estudiantes, entonces el porcentaje es muy alentador, siempre 45% y a veces 45%, lo que a

percepción de los padres, es algo satisfactorio, dejando un bajo porcentaje, 10% que estima que nunca se presenta esta actitud.

Se nota cuando llega a casa con una actitud alegre y motivadora. Considerando que siempre corresponde al 55% y a veces el 40%, podemos apreciar que la institución provee un ambiente adecuado que permite un desarrollo armonioso dentro del aula de clase lo que se manifiesta aún en el entorno familiar, dejando un bajo 5%, que considera que esta actitud no se presenta en el-la estudiante.

Solicita ayuda el docente, cuando requiere control y atención para su hijo/a. Se puede notar una adecuada interrelación maestro-padre de familia en el desarrollo del estudiante en el ámbito educativo, pues el docente si se vale del padre para buscar un mejor desempeño de su representado, así lo demuestra la apreciación del siempre en 55% y a veces en 40%, dejando un porcentaje muy bajo de 5% que dice no existir esa actitud por parte del docente, percepción que puede ser subjetiva al momento de evaluar, considerando que hay padres que de pronto no se preocupan por el bienestar de sus hijos, lo que no permite identificar esta actitud.

Propone actividades de aprendizaje donde usted participa. Un 25% estima que siempre, mientras que un 55% considera que es a veces, siendo que de una manera u otra, este último, acepta que el aspecto evaluado si se da, podemos considerar que es alto el porcentaje que tomo como positiva la acción dejando un 20% que estima que nunca se da dicha acción, con quienes se debería trabajar de manera más personal a fin de que sean partícipes del proceso educativo.

Nota usted que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Un 20% se muestra un tanto pesimista, al contestar con un siempre, en cuanto a su percepción en el sentido de que los docentes no se interesan por sus estudiantes, mientras que un 50% estima que a veces y un 30% considera que nunca, lo que en términos generales significa que si hay, por lo menos, mediana preocupación por los problemas que presentan los estudiantes.

Usted con qué frecuencia averigua el rendimiento de su hijo/a. este aspecto evalúa el compromiso y grado de responsabilidad de padres hacia sus hijos-as, ante este aspecto el 30% considera que siempre está pendiente del rendimiento de su representado-a,

mientras que un 70% lo hace a veces, si bien es cierto el porcentaje total es positivo, debe mejorarse, por parte de los padres la preocupación por el avance académico del estudiantado.

Trata con respeto y consideración a su hijo/a. La tendencia en este aspecto tiende a la apreciación positiva, 60% considera que siempre y un 40% que a veces, lo que en términos generales se nota una percepción de los padres en que sus hijos-as son respetados y considerados, lo que coadyuva a un adecuado desarrollo integral.

Se propone actividades extracurriculares. Un 25% estima que siempre, un 65% a veces, dejando un 10% que cree que nunca se da la actividad evaluada, lo que en términos generales se percibe una apreciación satisfactoria por parte de los padres de familia en cuanto a la propuesta de actividades extracurriculares de parte de la institución, situación que ayuda también al adecuado desarrollo del estudiante.

Los docentes se sienten comprometidos con afianzar valores. En una sociedad donde parecen menoscabarse cada día los valores, los padres de familia se sienten un tanto respaldados por el quehacer de la institución educativa en este asunto, así lo demuestran el 55% que consideran que es siempre y el otro 45% que percibe que es a veces, demostrando así su satisfacción con la institución.

La ética y valores se enseñan con el ejemplo. Reforzando la percepción de la pregunta anterior, encontramos que los padres perciben que los docentes sí se muestran como ejemplo para sus estudiantes en el plano ético y de valores, pues así lo consideran un 85% que estima que es siempre y un 15% a veces, lo que permite el desarrollo de confianza de parte de los padres para con la institución.

4.2.5 Matriz de problemas

Problemas observados	Causas	Efectos
----------------------	--------	---------

<p>Problema 1</p> <p>Visitas esporádicas del supervisor.</p>	<p>La falta de seguimiento administrativo, por parte de Supervisión.</p> <p>Incumplimiento con planificaciones de clases a tiempo.</p> <p>Bajo nivel académico de los estudiantes.</p>	<p>Poco interés por innovar estrategias administrativas.</p> <p>Clases rutinarias, poco innovadoras.</p> <p>Promociones de estudiantes bajos.</p>
<p>Problema 2</p> <p>No se considera el liderazgo educativo.</p>	<p>Poco o nada de práctica de liderazgo educativo dentro del aula.</p> <p>No se regula las actividades administrativas de la escuela.</p>	<p>No se aplica métodos que regulen o mantengan la disciplina.</p> <p>Falta de gestión para el adelanto de la institución.</p>
<p>Problema 3</p> <p>Proceso de enseñanza aprendizaje sin desarrollo de valores</p>	<p>No hay integración de valores en las planificaciones curriculares.</p> <p>Estudiantes no practican valores, tanto dentro como fuera de la escuela.</p>	<p>Estudiantes con problemas de conducta.</p> <p>No valoran el proyectarse como adultos, que practiquen valores</p>
<p>Problema 4</p> <p>No existe participación de toda la comunidad educativa.</p>	<p>No existe un consenso de ideas entre la comunidad educativa.</p> <p>La inversión no es bien canalizada.</p>	<p>Programas planteados sin fundamento a las necesidades de la parroquia.</p> <p>La parroquia Nanegalito no aprovecha la ayuda que se le ofrece.</p>
<p>Problema 5</p> <p>Utilización de documentos curriculares de años pasados.</p>	<p>La realización de documentos curriculares en ocasiones no se cumple ni actualizan.</p> <p>Poca visualización de los cambios que se deberían practicar.</p>	<p>No se alcanza los fines propuestos.</p> <p>Poco o nada de avance en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>

5. DISCUSIÓN

En la terrible problemática que vive la sociedad actual por falta, de un desempeño adecuado del verdadero liderazgo, que viabilice las gestiones de organizaciones es importante este tema de estudio que se ha planteado, gestión, liderazgo y valores en la escuela fiscal Mixta “Guayas “. En el ámbito educativo, considerando que la educación por ser una acción eminentemente social, es indispensable proyectar y ejecutar el sistema educativo enmarcado en el desarrollo de habilidades y destrezas que generen la práctica de estos principios. Por consiguiente es adecuado partir de la gestión, la cual debe ser presentada dentro del proceso educativo como un perfil integral y coherente, cuyos objetivos institucionales y propuestas de acción den prioridad a los participantes de la institución y a los recursos que necesita, esto es responsabilidad de las autoridades del centro educativo, los cuales tienen el compromiso de realizar tareas que permitan la consecución de dichas metas, entre ellas esta planificar, controlar, pero primordialmente decidir, en este contexto se destaca la gestión. Dentro de la escuela “Guayas “la gestión está a cargo hace ya veintiocho años del Lic. Luís Romero V, quien se siente comprometido de una manera sentimental con la institución, más no desarrolla una gestión, que busca el cambio libre de paradigmas tradicionales que fomenten y busquen la articulación entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar.

En la encuesta aplicada a los directivos de la escuela “Guayas”, su director destaca la importancia del trabajo en equipo (Tabla N° 9), se considera una reunión cada trimestre,50%, donde se trabaja por equipos, también un 50% es lo que opinan los encuestados, lamentablemente estas reunión no son dirigidas con eficacia y eficiencia, generando de esta forma un malestar de trabajo por parte del personal docente pues conscientes están que en ocasiones las reuniones no se enfocan en la administración y adelanto de la institución, y es aquí donde hace falta trabajar un verdadero liderazgo educativo y fortalecer el trabajo en equipo.

En el marco teórico de nuestra investigación se argumentan por una parte que los equipos de docentes son unidades organizativas pensadas para coordinar la enseñanza que reciben los estudiantes de los que se hacen cargo los profesores que lo integran. Rue (2001) los define como aquella organización de enseñantes de naturaleza colaborativa, que comparte la responsabilidad educativa sobre un mismo contingente

de estudiantes en un determinado tramo de la escolaridad, ya sea en un mismo nivel o curso o en un mismo ciclo educativo, en un mismo establecimiento escolar.

Sabemos que parte de una buena administración es el registro de tareas por parte de la junta de profesores, y más aún cuando el Ministerio de Educación en ocasiones planifica seguimiento de las mismas a través de la dirección de supervisión. La escuela fiscal mixta "Guayas" en la encuesta aplicada nos da a conocer que un 75% (Tabla N° 11) de los directivos, con respecto a las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, indicando de esta forma que si manejan un adecuado registro de tareas y responsabilidades de sus miembros, lo cual representa una fortaleza a la hora de exigir, aplicar e identificar el campo de acción en el cual se desenvuelven los miembros.

El ejercicio del cargo de director conlleva cumplir una serie de tareas específicas que se relacionan, con la normativa que regula el funcionamiento de los centros; a finales del siglo XX, las funciones y el rol del director evolucionan, debido a que las administraciones centrales delegan cada vez más responsabilidades en las autoridades locales o en las propias escuelas. Es así que el rol de director se ha ido modificando, desde ser el enseñante encargado de labores en las autoridades técnicas y esencialmente administrativas añadidas a sus tareas docentes, a ser el director con dedicación exclusiva y responsable del desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos que las administraciones con competencias en educación ponen a disposición del centro para prestar un servicio educativo público, lamentablemente a pesar de que existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones por parte del director (Tabla N° 12), un 100%, en ocasiones se puede observar el quebrantamiento de ciertas funciones por parte del director, ya que en la actualidad el Ministerio de Educación dentro de sus leyes ha establecido que el director debe asumir la enseñanza de un nivel o grado, seccionando de esta forma sus funciones.

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo, el líder es una persona que inspira confianza y respeto, que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que los docentes lo sigan por convencimiento, la autoridad del líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca

de si el líder “ nace o se hace “ , si bien es cierto que no todas las personas poseen el “carisma” de un líder, también lo es que algunas habilidades y competencias puedan desarrollarse con el fin de ser un líder, dentro de la escuela “ Guayas “ según la (Tabla N° 15) de la encuesta aplicada a directivos señalan un 100% que las habilidades de liderazgo educativo siempre son adquiridas de la experiencia y capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, lo cual demuestra que existe un equilibrio entre capacitación y experiencia adquirida, que en ocasiones puede alterar toma de decisiones importantes dentro de la escuela.

El papel que desempeña la educación en la zona rural es muy importante, pues los estudios y estadísticas demuestran que poco o nada los representantes consideran el educar a sus hijos /hijas, como parte de una escuela de calidad, el estado, la junta parroquial y ONGs se han preocupado por dar a conocer a los moradores de la importancia de la educación en sus representados, de allí que se ha trabajado en fortalecer a la educación en Nanegalito con la finalidad de hacer cumplir uno de los derechos de los niños/ñas del Ecuador , es lo que demuestra la (Tabla N° 20).

De los docentes en las declaraciones (Tabla N° 22), señalan con un 58% de los encuestados que el rol del docente líder para encuestar las ordenes existentes, en ocasiones, lo que nos confirma la ausencia de un liderazgo docente eficiente, que promueva la innovación y el cambio a largo plazo. En lo que respecta a la gerencia educativa señalan los encuestados con un 83.33% que es promovida por los padres de familia, representantes, comunidad en general, con la finalidad de brindar a los estudiantes un ambiente escolar adecuado. Como lo argumenta el Manual para docentes y directores de las escuelas urbano y rurales del Ecuador (1998) en su página 62. La misión de la gerencia educativa de calidad es mejorar la calidad de la educación de las niñas y niños ejerciendo las funciones administrativas, pedagógica y seguimiento para mejorar y fortalecer la organización y vida escolar.

A veces con un 58.33% compartido se nota que por parte de directivos y docentes no existe una predisposición para adaptar cambios en la metodología enseñanza aprendizaje, en los últimos meses por parte del Ministerio de Educación en el departamento de mejoramiento profesional de la Dirección de educación, se ha implementado capacitaciones continuas al respecto de este tema y más aún con el

manejo de la Actualización Curricular, poco o nada los docentes quieren hacer uso de las alternativas que se les presenta pues llevan años enfrascados en paradigmas educativos que creen dar resultados. Quizá la influencia más poderosa sobre lo que acontece dentro del aula haya sido la tradición. Las estructuras y sistemas fijados desde las más tempranas tentativas de organizar la enseñanza, como contraposición a la tutoría personal, han sobrevivido virtualmente intactas hasta el día de hoy, muchos de los grandes educadores como Rousseau, Dewey, y Montessori se han interesado por el aprendizaje individual, con experiencias propias dentro de un grupo de estudiantes.

En el proceso de enseñanza aprendizaje de valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante con 75% en la misma tabla nos demuestra que dentro de la planificación utilizada si se adapta siempre el desarrollo y práctica de valores en los estudiantes, pero no existe un trabajo continuo dentro de los hogares, ya que poco o nada de tiempo la mayoría de representantes pasan con sus representados, propiciando en los niños y jóvenes de la parroquia, problemas de índoles sociales como: embarazo precoz, consumo de drogas y alcohol, formación de pandillas entre otros. En cuanto a la práctica de valores en la toma de decisiones por parte del director los encuestados manifiestan con un 58.33% a veces, lo cual es preocupante dando a confirmar la necesidad imperiosa de actualizar temas de liderazgo educativo en la escuela investigada. En todo caso cuando el trabajo de investigación se ocupa de los valores es por el interés de conocer las condiciones de realización y los niveles de eficacia de la formación humana o, en otros términos, las posibilidades de avance que tiene el humanismo en los ámbitos escolares. Los valores siempre han estado ahí donde vive, crea y se expresa el ser humano individual o colectivamente, son su símbolo más definitorio; han estado siempre en la práctica y en el pensamiento educativo es lo que argumenta la Revista RMIE (2005) en su página 10.

El equipo educativo o junta de profesores de la escuela fisca mixta “Guayas “, está muy claro en lo que respecta a sus funciones, lo demuestran en la encuesta realizada con un 50% (Tabla 22) siempre y a veces, como lo establece el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe en su capítulo XVIII, Art. 71 y 72 Deberes y atribuciones de la junta general de profesores. Procesos y Resultados, 2003,

pág 158. En cuanto a la gestión pedagógica en la escuela, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, los encuestados opinan que si con un 100%, es así puedo dar testimonio de las innumerables actividades pedagógicas que la escuela a generado con la colaboración de la Junta Parroquial, Distrito Metropolitano de Quito, entidades públicas y privadas, Nanegalito es un centro turístico que se presta para el deleite de extranjeros quienes valoran su entorno geográfico tanto de flora y fauna, la escuela “ Guayas “, en sus planes y proyectos considera en sus estudiantes el desarrollo de ejes transversales, como punto de enfoque el cuidado y protección del medio ambiente, participación activa en el reciclaje de residuos, talleres para padre de prevención y uso adecuado de fungicidas utilizados en la ganadería y agricultura, lamentablemente pocos son los moradores que ponen en práctica lo aprendido.

En cuanto al material de planificación un 75% opina que se trabaja con Plan Estratégico y Plan Anual notando que son instrumentos a corto plazo, no existe Proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes es lo que opinan un 75%, seguros estamos que los instrumentos curriculares nacen de una demanda por una educación institucionaliza, cada vez más compleja y ambiciosa, como respuestas técnica a los problemas económicos y administrativos que plantean los sistemas educativos, en imparable ascensión. En poco tiempo, la planificación educativa se constituye en un campo profesional específico que trata de abordar las cuestiones capitales de los sistemas de enseñanza cuya solución exige la acción interdisciplinar de pedagogos, sociólogos, administradores y economistas. La planificación educativa actúa por medio de planes o programas que parten del diagnóstico de la situación nacional, teniendo en cuenta la relación de lo educativo con aspectos culturales económicos y sociales; la fijación de objetivos prioritarios suelen constituir el siguiente paso con previsión de alternativas de acción; por fin, la fase de ejecución; que incluye también la evaluación. El proceso de planificación educativa se aplica, sobre todo, al macro sistema educativo.(Carbonell, 1996).

Los estudiantes han plasmado sus opiniones con respecto al tema de gerencia, liderazgo y valores en la escuela, lo que se demuestra en la (Tabla N° 23), con un 66,67 % los encuestados aclaran que a veces consideran las opiniones de los docentes

y estudiantes. Verificando con un 50% que su actitud es de hablar más no de escuchar, se resalta otra falencia en lo que respecta a gestión, es indispensable manejar en la escuela “Guayas” mecanismo de consenso que satisfaga necesidades de toda la comunidad educativa.

Pero el panorama cambia cuando los estudiantes se encuentran dentro del aula de clase, ya que se ha comprobado, que la Lic, Mirian Tuza quien es dirigente del séptimo año de educación básica, si utilizada métodos que aportan al ambiente escolar optimo y dinámico para sus estudiantes, así lo demuestran las encuestas con un 83,33% siempre, el profesor propone actividades innovadoras, como es el trabajo en equipo con instrucciones claras y la participación de la docente, con un 91,67% se preocupa por la opiniones de sus estudiantes un 83,33%. Comprender que los docentes tienen que hacer uso de estrategias variadas que permitan enriquecer a cada niño o niña en aquello que más le interesa y necesita para lograr un desarrollo integral de su persona. Se requiere situaciones de aprendizaje y materiales educativos diversos y funcionales que motiven las interacciones entre los niños y las niñas, entre el docente y sus estudiantes. Materiales Educativos pág. 69 (2003). Otro punto a destacar en la encuesta aplicada a los estudiantes, si la ética y los valores son enseñados con el ejemplo a lo que contestaron con un 100% siempre.

Es importante rescatar este punto de la docente dentro de su trabajo, pues se vive en una sociedad donde, la agresividad en todas sus formas (física, verbal, etc) aumenta cada vez más en los centros de estudio, siendo la situación más preocupante, y cuando se analiza en forma particular, estudiando el tema con detenimiento, se podría dividir por ahora en «dos» grandes grupos: los alumnos con problemas y los que no tienen problemas.

Problemas que se advierten en todos extractos sociales, donde el nivel económico no excluye de los mismos, lo que si se muestra con diferente formas de representación social. Alumnos que son desatendidos por sus padres, que trabajan para sustentar su familia, problema de relación y de integración del entorno familiar, problemas para quien escribe estas líneas, su solución no se encuentra en el entorno docente.

Pero si dicho entorno puede apoyar a estos alumnos, en la práctica diaria, sin regalar nada, pero si estimulándolos y apoyándolos, para que vean que la solución se

encuentra en sí mismos, con estudio y trabajo, no es fácil dicho camino ya varios lo sabemos, pero en el esfuerzo personal y colectivo está la solución. Y a los otros «que lo tienen todo», que hacemos cuando no les interesa nada, existe en este caso de enfrentar el alumno al mundo real, donde papá y mamá no va a estar en la lucha diaria, donde lamentablemente esto se aprende muchas veces tarde.

en este proceso considerar las necesidades de los estudiantes. Es conveniente, mencionar que en este nivel la ética y los valores se enseñan con el ejemplo opinando un 100%, parte clave en la educación como lo expresa Bonifacio Barba en su artículo *Una búsqueda para reconstruir la convivencia*. (2001). El binomio educación y valores, siempre han estado ahí donde vive, crey se expresa el ser humano individual o colectivamente, son un símbolo más definitorio; han estado siempre en la práctica y en el pensamiento educativo y se convierten en objeto específico y prioritario de atención intelectual y ética en los periodos de crisis y de cambio sociocultural profundo.

El grupo de representantes también se expresó a través de la encuesta realizada, (Tabla N° 24), quienes tienen una actitud cuestionadora con la labor docente, lo demuestra el 65% de los encuestados notan que a veces se considera las opiniones de los estudiantes y docentes. La labor de la docente dentro del aula es percibida de una manera aceptable por parte de los representantes con un 55% siempre notan que llegan con algo innovador, con el mismo porcentaje demuestran su actitud alegre y motivadora, existe la ayuda oportuna cuando lo requieren por parte de la docente dirigente es lo que opinan un 55%. Seguir una línea de acción que optimice la labor docente es la percepción de los representantes, quienes a su manera de ver la educación se ha convertido en el eje central de la formación de sus hijos en todo aspecto, y más en una zona rural como lo es Nanegalito, donde esperan que los docentes eduquen a su hijos de una manera integral, deslindándose de responsabilidades que solo a ellos les compete, a pesar de los numerosos esfuerzos por apoyar a esa labor ardua de ser padres o madres de familia, se ha fomentado la despreocupación por parte de ellos eso lo demuestra, cuando se les pregunta cada cuando averiguan el rendimiento de sus representados, con un 70% a veces, a pesar que un 55% de ellos contestan que los docentes si se preocupan por afianzar valores.

Compartimos una idea. La educación ha sido y es un tema central que interesa a la sociedad, es el espacio de reflexión conjunta, gracias a la educación aumenta las destrezas, incrementa el conocimiento, desarrolla cambios, acelera nuevos descubrimientos. Para esto es necesario compatibilizar lo que la educación ofrece, los resultados obtenidos y la satisfacción de las necesidades. La modernización de la sociedad y el estado implica un cambio de dirección en cuanto a la enseñanza en todos los niveles, reconociendo así el papel protagónico de los representantes, de la educación para la transformación de la sociedad.

Esta visión nos lleva a generar espacios de liderazgo para nuestros estudiantes, pero, no podemos generar en ellos la capacidad de responsabilidad sino somos responsables nosotros mismo de nuestras acciones. Cada vida tiene una narración, cada narración tiene una vida. Cada vida tiene, por lo menos una narración, pero algunas veces los detalles de la vida oscurecen los contornos de la vida. No podemos ver la vida con claridad porque está oculta por simples incidentes y sucesos. ¿Puede la moralidad llegar a ser un objeto de la educación institucionalizada? Podemos decir que ni la transmisión de valores morales a los niños, ni su educación en la acción moralmente responsable puede ser considerada una responsabilidad de la escuela. Se puede argumentar que enseñar la moral es más bien el proceso de incorporar al niño a la sociedad por medios tales como los modelos personales, la autoridad, el poder, la ley, las costumbres, los premios y castigos por la conducta personal.

En este aspecto la escuela fiscal “Guayas”, poco o nada está trabajando, pues no buscar mediar a través de la práctica de valores, la diferencias existentes, la parroquia Nanegalito por ubicarse en un zona rural donde la mayoría de sus pobladores tiene una educación media, argumenta sus puntos de vista en tonos de discusión y reclamo, olvidando que son el espejo de sus hijos, lo cual trae un malestar de trabajo incómodo. Esto los estudiantes lo practican en la aula de clase, perdiendo la concentración y bajando su rendimiento.

Que importante resulta el estudio de estos tres términos: Gestión, Liderazgo y Valores en educación, ejecutados armoniosamente, con la finalidad de avanzar a una educación de calidad, muy independientemente de gobiernos de turno.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Después de una larga investigación teórica y obtención de resultados cualitativos y cuantitativos se llega a las siguientes conclusiones.

- Uno de los términos de más frecuente uso y abuso es el de la educación, porque es una cuestión que a todos afecta. Ante tan magno compromiso social es indispensable desarrollarlo de una manera eficaz y eficiente, por tal motivo es indispensable hablar de gestión institucional, la cual busca a través de procesos, calidad educativa, que tiene a su cargo tareas como: planificar, controlar, decisiones para solucionar problemas, ejercer comunicación, capacitación personal, y la influencia del poder positivo.
- El rol del director, en la escuela fiscal mixta “ Guayas “ no se está encaminando, es buscar la necesidad de cambio, en transformación educativa pensando este proceso como una necesidad que implica una visión integral que garantice la mejora de los servicios administrativos a profesores y a estudiantes. Si bien es solo con altos niveles de participación e involucramiento de la comunidad escolar que se puede lograr una gestión educativa efectivas.
- La escuela “Guayas” no cuenta con una verdadera aplicación en sus funciones el desarrollo y cumplimiento de objetivos, mediante la aplicación máxima de las capacidades docentes con la que cuenta, se colocan frente al grupo para facilitar el proceso y los inspira para que logren las metas organizacionales. Tanto directivos como líderes tienen actitudes mediocres, si bien es cierto que estos se inclinan más hacia la acción de ejecutar obligaciones específicas.
- Luego de haber argumentado en el tema de investigación, se concluye la falta de manejo de herramientas de liderazgo y gestión por parte del personal profesional de la institución.

- El binomio educación y valores, si bien parece referirse a un objeto inmediatamente aprehensible, la escuela “Guayas”, exige que se elaboren distinciones para clasificar propósitos, proyectos y programas. Los valores siempre han estado ahí donde vive, crea y se expresa al ser humano individual o colectivamente, en todo su entorno, la educación los incorpora y desarrolla según lo planificado. Pero no olvidemos que los cimientos estarán allá en las experiencias vividas. Ellas son el material sobre el cual es posible elaborar criterios sanos, que aporten al aprendizaje dentro del aula, donde ya los estudiantes afloran su personalidad y carácter, bajo esos parámetros es indispensable la educación en valores.

RECOMENDACIONES

Analizando las conclusiones y llegando a una integración se llegan a las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupaciones de actividades, dentro de la institución, con el fin de encaminar innovaciones y funciones educativas dentro de la comunidad de la escuela.
- Se debe contar con conjuntos de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros, y necesidades de la escuela, definir las distintas maneras de dividir el trabajo para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos planteados.
- Dentro de la escuela “Guayas” es indispensable Implementar, el sentido de la educación moderna, creando un sistema de relaciones humanas, que consiga la calidad educativa, tanto la dinámica de grupos como la

educación están interesados en tal proceso de avance, o sea en el individuo sea más maduro e independiente.

- Utilizar al liderazgo como un facilitador del cambio en la escuela “Guayas”, pues numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. La dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas invocaciones, e influye en las expectativas y compromisos que los miembros tienen acerca de los fines de la institución.
- Actuar con la iniciativa de ser maestros y animadores socioculturales tendrán que adecuarse a las necesidades del presente y del futuro, para poder responder y orientar a nuestros niños y niñas, cuando deban enfrentarse con preguntas y respuestas que cada uno trae como verdad de su propio entorno.
- Crear estrategias que le permitan estar preparados para resolver todas las situaciones que se presenten y tener la competencia para hacer posible que surjan, sensaciones de seguridad y sobre todo de autoestima en esos niños niñas, dándoles la oportunidad de crecer y de formarse como seres humanos en la realización de sus valores.
- Considerando que Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Taller en Liderazgo y valores en la gestión educativa, dirigido a docentes y directivos de la escuela Fiscal Mixta Guayas, con régimen costa, de la parroquia de Nanegalito, en el periodo 2012-2013.

7.2 Justificación

La educación es un instrumento crucial de la transformación social y política en actualidad según el gobierno, ministros de educación, dirigentes y asesores de educación. Si estamos de acuerdo en que la paz es la transformación creativa de los conflictos, y que sus términos expresados en la dirigencia son: el conocimiento, la imaginación, la compasión, el dialogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, hemos de convenir que su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador o de cambios positivos, que logre que nuestra educación en nuestro país sea vista como lo que es, el motor del desarrollo de la sociedad. Por tal motivo se propone, el taller dirigido a docentes y directivos con el tema Liderazgo y Valores en la Gestión Educativa.

7.3 Objetivos de la propuesta

- 1.** Concientizar en los directivos y docentes la práctica de liderazgo y valores en la gestión educativa.
- 2.** Promover la aplicación por parte de los docentes, en las actividades académicas técnicas de liderazgo y valores, con el fin de desarrollar en los estudiantes la habilidad de tomar decisiones acertadas en lo posterior.
- 3.** Actuar en trámites educativos con diligencia y a tiempo de una manera honesta y oportuna, tanto dentro como fuera de la institución.
- 4.** Incorporar mecanismos integradores en el campo laboral del liderazgo positivo y la práctica de valores, con la finalidad de propiciar cambios y decisiones que aporten al desarrollo eficaz de los objetivos planteados por la institución.

5. Reestructurar la gestión con argumentos actualizados considerando la realidad de la parroquia y sus necesidades.
6. Visualizar un trabajo integrador entre representante y estudiantes de la práctica de la axiología, que favorezca la relación entre ellos. Fomentando el bienestar de los estudiantes y su rendimiento académico.

7.4 Actividades.

Como actividades de la propuesta están las siguientes:

1. Es importante como miembro activo y parte de la escuela "Guayas", el dar a conocer los resultados cualitativos de la investigación realizada al personal docente y la problemática que se ha de resolver, en lo posterior.
2. Motivación e Invitación como parte del programa de capacitación docente, al Taller de liderazgo y Valores en la Gestión educativa.
3. Gestionar recursos económicos con autoridades de la parroquia.
4. El taller se lo realizara en las instalaciones de la escuela (auditorio) en la semana del lunes 4 de junio al viernes 08 de junio; con la siguiente temática y horarios:
 - Lunes 04 de junio 2012; Que es un líder y que es un directivo. 14h00p.m a 16h00pm.
 - Martes 05 de junio 2012; Liderazgo educativo en la gestión. 14h00p.m a 16h00pm.
 - Miércoles 06 de junio 2012; Educar en valores. 14h00p.m a 16h00pm.
 - Jueves 07 de junio 2012; material didáctico para la aplicación de valores dentro del aula. 14h00p.m a 16h00pm.
 - Viernes 08 de junio 2012; trabajo con equipos gestores del cambio. 14h00p.m a 16h00pm.

5. Charla a padres de familias y representantes de la práctica de valores en el diario vivir, con la finalidad considerar con fundamentos el bienestar de los estudiantes. Con el tema: “Calidad de tiempo”.
6. Programar una función de títeres con los estudiantes de séptimo año para los más pequeños de la escuela. Con el argumento “Mí amiga Ana”
7. Realizar una casa abierta donde se exponga los deberes y derechos de los niños y adolescentes.
8. Recomendaciones prácticas de como disfrutar el tiempo familiar.

7.5 Localización y cobertura espacial.

La escuela Fiscal Mixta “GUAYAS” se encuentra ubicada en el Noroccidente de la provincia de Pichincha, vía a los Bancos a una hora de la ciudad de Quito tiene su trayectoria en los acuerdos del ministerio de educación hace ya 58 años, aportando a favor de la niñez nanegalence, se es indispensable retirar paradigmas que están muy asentados en la parroquia, con lo que refiere al trabajo docente, siendo que por décadas han considerado en las zonas rurales que profesores desempeñamos funciones todólogos a considerar en sus demandas, y han cometido el grave error de pensar que es el docente quien debe educar en todo aspecto a su hijo, sin darse cuenta que la primera aula de clase que pisan sus hijos, hijas son sus propios hogares. Es importante la aplicación de estas actividades propuestas con la finalidad de un tomar conciencia de desarrollo de sus hijos e hijas, quienes se encuentran muy vulnerables a cualquier tipo de vicio, si no educan y reprenden con valores, más allá de ello está el ejemplo inculcado, por situaciones reales de nuestro país la instrucción académica de la mayoría de la población investigada han cursado hasta el tercero de básica, no es zozobra mencionarlo, ya que estamos tratando con estudiantes que pasan la mayoría de tiempos solos, expuestos a cualquier mala compañía o lo que es peor a cualquier vicio. A esta niñez nanegalence, va enfocada esta propuesta donde docentes y padres de familia, juegan y jugaran un papel importante en la niñez de nuestra patria.

7.6 Población Objetivo

Después de haberme enmarcado en este trabajo de investigación, solo buscaré el poder actuar de una forma honesta y acorde a lo estudiado en los temas y lo deducido en las encuestas realizadas. Se me hace imperiosa y comprometedor el poder apoyarme de personas que buscan el bienestar de la parroquia y su niñez, que de los cuales en la actualidad hay muchos, para la ejecución de mencionada se tiene programado trabajar con instancias gubernamentales y no gubernamentales. La escuela fiscal mixta “ Guayas “con su amplia trayectoria a favor de la educación ecuatoriana ha ganado el apoyo de fundaciones como AENPIDEC, fundación extranjera que con la validación de la tenencia política viene ejerciendo sus funciones por mas de 18 años, fomentando la aplicación de actividades que posibilitan los cambios necesarios para mejora, beneficio y calidad educativa. La escuela fiscal mixta “ Guayas” ha trabajado en el contexto de la parroquia de Nanegalito hace ya 58 años y ha plasmado en las generaciones una educación estable y aceptable, sin embargo es necesario poner en ejecución la propuesta que busca la consolidación de valores y aporta a la fomentación de una buena organización, lo que implica un ejemplo y motivación para otras instituciones que están cercanas y al trabajar en consenso pueden aportar grandemente a la parroquia.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se ha considerado los siguientes aspectos:

- De lo referente a lo económico, esta propuesta se llevará a cabo con los recursos propios del maestrante, en lo que sea necesario, por ser un trabajo de investigación propio para obtener un título académico.
- De lo referente a espacios físico, se lo realizará en los espacios adecuados de la institución o si fuere el caso en las instalaciones de la casa comunal.
- De los conferencistas, se contará con el apoyo de la Dirección de Educación de Pichincha y su departamento “escuela para padres “, y también un conferencista entendido en los temas de Liderazgo Educativo.
- De la participación de los estudiantes, como parte del desarrollo de sus destrezas por competencias, están encaminados en proyectos de aula

para la ejecución de la función de títeres y la casa abierta, actividades que fomentaran la unión entre compañeros de la misma escuela. Fomentando el respeto y la solidaridad de los más débiles e indefensos.

- Es importante resaltar la participación activa y comprometida de cada uno de los padres de familia quienes buscaran excusas, o no verán la importancia de poner en práctica estos temas que ayudarán al desempeño de su representados.

Con la finalidad de socializar el Taller Liderazgo y Valores en la gestión educativa en la escuela “Guayas” se utilizará los siguientes recursos:

Recursos Humanos

Personal docente

Personal administrativo

Estudiantes

Padres de familia

Autoridades de la parroquia

Asesores especialistas de la DNEP.

Recursos Materiales

Papelería

Marcadores de tiza líquida

Marcadores permanentes

Títeres

Material didáctico escogido por los asesores, en el taller ya dictado, para la casa abierta.

Recursos Tecnológicos

Grabadora

Proyector
 Computadora
 CD,s
 D.V.D

Material Bibliográfico y documental

LOEI
 Código de la niñez y adolescencia.
 Folletos entregados por los conferencistas.
 C.D con información o videos de motivación.

7.8 Presupuesto

Para la realización de mencionada propuesta es menester participar de un recurso financiero que, propicie la ejecución de las actividades de forma ordenada y bien provista de lo que se requiere, por tal motivo presentó el siguiente cuadro que especifica los costos de una manera ordenada y detallada:

DETALLE	COSTO	TOTAL
Útiles y material de escritorios (papelotes, marcadores, esferos, cinta maskin, esferos)	\$ 10.00	\$10.00
Material de consulta (Copias Xerox, folletos, internet)	\$10.00	\$ 10.00
Material Didáctico (Realizado el día 07 de junio 2012)	\$ 10.00	\$ 10.00
Capacitación, Movilización y refrigerios.	\$ 85.00	\$ 85.00
Casa abierta y función de títeres (material para el arreglo de los stands)	\$ 40.00	40.00
Otros gastos	\$ 10.00	\$ 10.00
Total de presupuesto para la propuesta	\$ 165.00	\$ 165.00

7.9 Cronograma de actividades

A continuación se presenta la planeación

ACTIVIDADES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Socializar la investigación con la jura general de profesores.				
Gestionar presupuesto y diligencias con las autoridades competentes				
Anunciar el taller con temática y horarios.				
Realización del taller, con la temática propuesta.				
Charla a padres de familia con el tema de valores.				
Función de títeres con la participación de estudiantes.				
Realización de la casa abierta con material didáctico, aplicado a la educación en valores.				
Charla a padres de familia con el tema: "Calidad de tiempo"				

Elaborado por: Mónica Estrada Responsables: Docentes y Autoridades.

7.10 Bibliografía de la propuesta

Ardilla, Pérez Hernando. El Taller Educativo, Propuesta Pedagógica. Boceto .2007.

Choppra, Deepak. Las siete leyes espirituales del éxito, grupo editorial norma 1990.

Morin, Edgar: Los siete saberes necesarios para el futuro Cooperativa Editorial Magisterio, Bogota, 2001.

8 –BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

- actualizados, T. d. (2011). *informes educativos actualizados*. Recuperado el 6 de Febrero de 2012, de <http://www.blogspot.esjohana>
- aprendiendoadesaprender. (2010). *Liderazgo-Educacional*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de <http://www.aprendiendoadesaprender.bligoo.com>
- biblioteca, p. d. (Junio de 2008). *Importancia de la administración educativa*. Recuperado el 4 de Febrero de 2012, de <http://www.tecnicasdebiblioteca.blogspot.com>
- Carbonell, J. G. (1996). *Manual de organizaciones de instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.
- colombiaaprende. (2004). *gestion educativa*. Recuperado el 7 de febrero de 2012, de <http://www.colombiaaprende.edu.co>
- definiciónabc, t. (2010). *definición de educación*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://www.definiciónabc.com>
- diccionario, d.-d.-d. (10 de 2007). Recuperado el 6 de 2 de 2012, de <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com>
- educacionenvaloresciudadanos. (2009). *discriminación/discriminación*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://www.monografias.com>
- educativas, M. d. (Marzo de 2011). *definición de gestión educativa*. Recuperado el 25 de Enero de 2012, de <http://www.manual para directores de instituciones educativas>
- elvalordelosvaloresenlasorganizaciones. (2008). *definición de valores*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://www.elvalordelosvalores.com>
- formacionturistica. (5 de Diciembre de 2005). *Algo más de formación El liderazgo educativo*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de <http://www.cidtur.eaht.tur.cu/boletines>
- gestioneducativaorganizacional. (8 de Enero de 2008). *Universidad Pedagógica Nacional*. Recuperado el 6 de febrero de 2012, de <http://www.gestioneducativaorganizacional>
- http://www.educar_argentina.com.ar. (2007). *educar_argentina.com.ar*. Recuperado el 3 de febrero de 2012, de http://www.educar_argentina.com
- <http://www.boletines/formación>. (s.f.). *cidturcu/boletines*. Recuperado el 13 de Febrero de 2012, de <http://www.cidtur.eaht.tur/boletines>
- <http://www.enplenitud.com>. (2011). Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de 8 características de un buen líder: <http://www.enplenitud.com>
- liderazgoeducativo, m. (Abril de 2008). *características de los líderes educativos*. Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de <http://www.maveerosy.blogspot.com>
- Manuel Alvarez, M. S. (1999). *Dirección de centros docentes, gestión de proyectos*. Madrid: Escuela Española, S.A.

- Parra, M. G. (2006). *Ética en las organizaciones construyendo confianza*. México.D.F: Trillas, S.A.de.C.V.
- plenitudeducacionales.com, d. (2010). *liderazgoeducativo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de <http://www.monografias.com>
- recursoshumanos. (2010). *Teoría del poder social de Frenchy Raven*. Recuperado el 13 de Febrero de 2012, de <http://www.losrecursoshumanos.com>
- tipodeliderazgo. (16 de Mayo de 2007). *wordpress*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de <http://www.wacosoescolar.wordpress.com>
- UNAM, D. G. (2007). *La gestión educativa en la conducción de las escuelas*. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de <http://www.laimportanciadelagestiónenlaescuela>

9, APÉNDICE

N° 01 Encuestas y entrevistas a la comunidad educativa

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

PROYECTO DE GRADO

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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.

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 Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada Trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Particular religioso ()

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

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

- a) Director ()
- b) Rector ()
- c) Consejo Directivo ()

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

SI () _____ NO () _____)

7. **Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

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

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

9.

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

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

10.

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

De los diferentes

órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	<i>De dirección (director (a), Consejo Escolar, consejo Académico, etc.)</i>			
b	<i>De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)</i>			
c	<i>De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)</i>			
d	<i>Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)</i>			
e	<i>Otros (cuáles)</i>			

10. Elequipo 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.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

PROYECTO DE GRADO

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

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* ()
- b. *Fiscomisional* ()
- c. *Municipal* ()

- d. *Particular laico* ()
 e. *Particular religioso* ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. <i>El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.</i>			
2. <i>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.</i>			
3. <i>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 v estimulante.</i>			
4. <i>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.</i>			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			

8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos 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 v estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .			

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

PROYECTO DE GRADO

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	<i>Siempre</i>	<i>Aveces</i>	<i>Nunca</i>
---------------	----------------	---------------	--------------

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			

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

PROYECTO DE GRADO

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

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

2. En 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.

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

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

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

9. *En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**FOTOS DE LA INSTITUCIÓN INVESTIGADA
ESCUELA FISCAL MIXTA "GUAYAS"**



Director de la institución Lic. Luís Romero. Con quien investiga.



Niños de primero de básica de la escuela a quienes se les daría la función títeres.

