



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Liceo

Bilingüe Equinoccio de la ciudad de Quito, durante el año 2011-2012”

Tesis de Grado

Autora:

Estefanía Diana Muriel Aguayo

Director:

Mgs. Patricio Alfredo Cevallos Ponce

CENTRO UNIVERSITARIO CARCELÈN

2012

Certificación

Magíster

Patricio Cevallos Ponce

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Liceo Bilingüe Equinoccio de la ciudad de Quito, durante el año 2011-2012” realizado por la profesional en formación: Estefania Diana Muriel Aguayo ; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica

Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, septiembre de 2012

f)

Patricio Cevallos

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Estefanía Diana Muriel Aguayo, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f)
Estefanía Diana Muriel Aguayo
AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1718329103

CESIÓN DE DERECHOS

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

Quito, septiembre del 2012

f)

Estefanía Diana Muriel Aguayo

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 1718329103

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, por permitirme tener esta oportunidad para desarrollarme profesionalmente.

A mis padres, que son mi ejemplo a seguir y de quienes he recibido todo el apoyo sobretodo el amor, comprensión y ternura, para emprender este nuevo reto.

A mis hermanos y sobrino, que son la fuente de mi alegría y quienes día a día me han impulsado en mi profesión.

A la comunidad educativa de la Universidad Particular de Loja, por darme la grandiosa oportunidad de realizar mi postgrado, siempre motivándome a la excelencia educativa.

Finalmente, quiero agradecer, al Liceo Bilingüe Equinoccio, Institución que me abrió sus puertas, me ha permitido crecer profesionalmente y que además me ha proporcionado los datos para realizar esta Tesis.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis ha todos aquellos educadores emprendedores, que saben que la base de nuestra sociedad es la Educación.

A mis alumnos ya que sin la existencia de ellos, de nada serviría ser maestra.

A mis padres por ser mi ejemplo de dedicación, lucha, intelecto, amor y unión familiar.

Estefanía Diana Muriel Aguayo

Estimada
Licenciada Estefanía Muriel

A petición verbal de la interesada, la suscrita Valeria Muñoz Directora del centro educativo Liceo Equinoccio de San Antonio de Pichincha.

Certifica:

Que, durante el año lectivo 2011-2012 se autoriza la realización de la investigación sobre gestión, liderazgo y valores en la Institución. La misma que se realizará con la colaboración de docentes, directivos, padres de familia y alumnos para la ejecución del proyecto de grado de la maestría en Gerencia y Liderazgo educacional.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Quito, 22 de agosto del 2011

.....
MsC. Valeria Muñoz Vásquez
DIRECTORA

VIII INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÒN DEL DIRECTOR	II
AUTORIÀ	III
ACTA DE CESIÒN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÌNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÌNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	IX
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÒN	1
2. MARCO TEÒRICO	
2.1 La gestión Educativa	
2.1.1 Concepto.....	4
2.1.2 Importancia de la gestión.....	6
2.1.3 Tipos de gestión.....	7
2.2 Liderazgo Educativo	
2.2.1 Concepto.....	10
2.2.2 Tipos.....	14
2.2.3 Características de un líder.....	23
2.2.4 Diferencias entre directivo y líder.....	25
2.3 Los Valores y la Educación	
2.3.1 Los valores en la educación infantil.....	28
3. Metodología	

3.1 Participantes.....	31
3.2 Materiales e Instrumentos.....	34
3.3 Método y procedimiento.....	36
4. Resultados	
4.1 Diagnóstico.....	38
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.....	38
4.1.1.2 El código de ética.....	39
4.1.1.3 El plan estratégico.....	39
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).....	40
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	41
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	43
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	
4.1.2.1 Misión y visión.....	44
4.1.2.2 El organigrama.....	46
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	46
4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	47
4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	47
4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores.....	48
4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	48
4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.....	49
4.1.3 Análisis FODA	
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.....	50
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	50
4.1.4 Matriz FODA.....	51
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas	
4.2.1 De los directivos.....	53
4.2.2 De los profesores.....	64
4.2.3 De los estudiantes.....	68
4.2.4 De los padres de familia.....	71
4.2.5 Matriz de la entrevista a directivos.....	74
4.2.6 Matriz de problemas.....	82

Please purchase full version from www.technocomsolutions.com

5. Discusión	76
6. Conclusiones y recomendaciones generales	85
7. Propuesta de mejora	87
8. Bibliografía	92
9. Anexos	95

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

1	Tabla de directivos según su género.....	34
2.	Tabla de directivos según edad.....	35
3.	Personal docente según su género.....	35
4.	Personal docente según su edad.....	36
5.	Estudiantes según su género.....	36
6.	Estudiantes según su edad.....	37
7.	Estudiantes encuestados según su año de básica.....	37
8.	Organigrama estructural de la Institución.....	49
9.	Matriz FODA.....	56
10.	DE LOS DIRECTIVOS	
10.1	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	57
10.2.	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	58
10.3	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	59
10.4.	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	59
10.5	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	60
10.6	La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	60
10.7	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	61
10.8	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	62
10.9	Organismos que integran la institución.....	63
10.10	Actividades del equipo educativo, didáctico, junta de profesores.....	65
10.11	Los departamentos didácticos y sus acciones.....	67

Please purchase full version from www.technocomsolutions.com

10.12 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	68
10.13 Material de planificación educativa.....	69
11. De los profesores	
11.1 Resultados de la encuesta a docentes.....	70
12. De los estudiantes	
12.1 Resultados de encuesta a estudiantes.....	74
13. De los padres de familia	
13.1 Resultados de encuesta a padres de familia.....	75
14. Entrevista a directivos	
14.1 Matriz de resultados de entrevista a directivos.....	80
15. Matriz de problemáticas.....	82
16. Tabla de Presupuestos.....	101
17. Cronograma.....	103

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el centro educativo Liceo Bilingüe Equinoccio, de la parroquia de San Antonio de Pichincha cantón Quito, durante el año lectivo 2011-2012. La indagación busca identificar la gestión, liderazgo y valores que existe en la Institución y su aporte real a la Institución. Este trabajo se realizó con una muestra de 6 directivos del plantel, 16 docentes, 16 padres de familia y 20 estudiantes. Los instrumentos de investigación utilizados, fueron encuestas y entrevistas. Además fue necesaria la revisión y análisis de todos los instrumentos de gestión académica. El estudio indica que el liderazgo en la Institución es bueno y que los valores son trabajados cotidianamente en la Institución, sin embargo falta manuales e instrumentos de gestión que ayudan a la estructura de la misma. Se detectó escepticismo en los métodos de enseñanza por parte de padres e incluso docentes de la Institución. Por estas razones se propone implantar un “Programa de formación continúa dirigido a padres de familia, maestros, directivos y comunidad en general sobre pedagogía Waldorf”, esto beneficiará a la comunidad educativa en general.

1. INTRODUCCIÓN

Un aspecto importante en la educación es el manejo administrativo, liderazgo y valores en las instituciones de educación, con el fin de llevar una enseñanza de calidad a los estudiantes. Una Institución que se desarrolla en base a este parámetro seguro cumplirá con los objetivos institucionales trazados. Es por este motivo que se debe recalcar un liderazgo participativo, democrático y coordinado que beneficie a la Institución. Además una adecuada administración, en la que se evidencie el manejo correcto de los instrumentos de gestión como planificación estratégica, manuales de convivencia, proyecto institucional, y también una adecuada comunicación y organización. Los valores dentro de las instituciones de educación deben estar plasmados en la enseñanza a sus estudiantes, integrada a los instrumentos de gestión y en general en los actores educativos. (Ramírez, 2005).

La presente investigación tiene como fin identificar, evaluar y promover el aporte de directivos y maestros en la “Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Liceo Bilingüe Equinoccio durante el año lectivo 2011-2012”, así como las percepciones de alumnos, padres y comunidad en general en relación a estos temas trascendentales para la eficiente administración educativa.

El Liceo Bilingüe Equinoccio tiene 4 años de funcionamiento en el sector de la mitad del mundo en San Antonio de Pichincha, en este tiempo la administración se ha encaminado a desarrollar estrategias de marketing para posicionamiento en el mercado y crecimiento de matriculados. Los instrumentos de gestión en la actualidad se los están realizando, mientras que otros ya están elaborados. El Liceo es una escuela nueva con una metodología diferente, basada en la educación a través del arte y al ser una propuesta no convencional la Institución ha tenido que publicitar más esta oferta educativa. En el Liceo Equinoccio paulatinamente se ha ido mejorando su infraestructura y seleccionando el personal apto para trabajar con la metodología

alternativa. No se ha evidenciado estudios o investigaciones sobre el tema de gestión, liderazgo y valores ya que los directivos se han centrado en promocionar la propuesta educativa en el sector.

La importancia del presente trabajo radica en conocer la gestión, liderazgo y valores en el Liceo Bilingüe Equinoccio. La investigación beneficia a toda la comunidad educativa, directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes, pues ayudará a ser líderes y gestores con valores. Como investigadora me ha motivado a conocer sobre la importancia de estos factores en el desarrollo educativo a todo nivel. De la misma manera a la sociedad en general ya que este trabajo enriquece el conocimiento de las personas que quieren aprender sobre gestión, liderazgo y valores y será un referente para futuras propuestas investigativas.

La factibilidad del presente trabajo investigativo radica en el hecho de contar con los recursos humanos como: estudiantes, padres, maestros, directivos, alumnos, los cuales fueron los aportes fundamentales para la realización de la investigación. Los directivos de la Institución se mostraron abiertos a brindar la respectiva ayuda para la investigación, contribuyeron entregando los documentos de gestión, para ser analizados, así como la autorización para elaborar la investigación. De la misma forma los docentes estuvieron prestos a colaborar con las encuestas. Esto permitió que la investigación se la pueda realizar y concluir exitosamente. Se observó un liderazgo participativo, en la que la directora de la Institución permitió que los docentes participen del hecho de realizar encuestas y colaboren con la organización de las mismas de los estudiantes. Por lo tanto, hubo disponibilidad y se facilitaron los procesos para realizar la investigación.

Los objetivos de la investigación fueron los siguientes: Se determinó el tipo de liderazgo que prevalece en la Institución, se evaluó la gestión que realizan los directivos en el centro educativo Liceo Equinoccio y su aporte real a la institución. Se identificó como se desarrolla la enseñanza de valores del centro educativo. Se contribuyó al mejoramiento de la Institución mediante el reconocimiento de las debilidades y fortalezas institucionales. Se propuso un programa de formación continua para padres, maestros y directivos sobre pedagogías alternativas. Finalmente se cumplió con todos los objetivos propuestos, mediante el análisis de los instrumentos de gestión, la observación en la

Institución, las encuestas y entrevistas realizadas a los padres, alumnos, directivos y docentes de la Institución.

En esta investigación se concluye que en el Liceo Bilingüe Equinoccio si existe una buena gestión y liderazgo, los cuales se trabajan conjuntamente con su eje transversal basado en los valores y en estos son partícipes los directivos, docentes, estudiantes padres de familia y la comunidad en general y estos factores permitirán impulsar a la Institución a medida que va creciendo. Sin embargo, se debe mejorar los instrumentos de gestión mediante su elaboración. Además, la falta de conocimiento de la pedagogía Waldorf aplicada en la escuela ha provocado que los padres de familia tengan un grado de escepticismo hacia la metodología empleada. Se evidenció un bajo nivel en la delegación de la toma de decisiones. Se observó que los docentes y padres de familia admiran el liderazgo de las autoridades del plantel. En el Liceo Equinoccio se promueve la inclusión y respeto a la diversidad. Se comprobó la enseñanza a través de valores mediante el Sumak Kawsay que es la ideología del buen vivir.

Finalmente, se invita a la lectura del presente trabajo de investigación, con la seguridad de que será, un valioso instrumento de análisis para descubrir la gran importancia y utilidad que tiene el hecho de que las instituciones educativas desarrollen un modelo de gestión y liderazgo basado en el compromiso de todos los miembros de la organización y que implanten una cultura organizacional basada en valores, sólo así lograrán aprovechar el potencial humano y elevar los compromisos individuales de disposición al trabajo de integración y unificación encaminados a fortalecer la identidad institucional para alcanzar metas y objetivos comunes.

2. MARCO TEÒRICO

2.1 La Gestión Educativa

La gestión educativa muestra el nuevo camino que lleva hacia la reformada visión de la educación, una educación inclusiva, abierta hacia todos, que busca el beneficio para la comunidad.

2.1.1 Concepto

La iniciativa de movilizar a las personas hacia un objetivo determinado llega desde la antigüedad. La autoridad se la necesitaba para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor, todo esto según el concepto de gestión para Platón. La versión de gestión para Aristóteles se enfocaba en que el humano es un ser social o político en la que la movilización de los hombres servía para que cada uno se forje su propio destino, era una visión democrática.

La gestión concebida como un conjunto de ideas estructuradas es reciente a través del tiempo se ha encontrado más fuentes para el desarrollo de una verdadera forma de gestionar.

En el siglo XX con la ayuda de sociólogos, administradores y psicólogos, se encuentran ideas más estructuradas de la gestión. El aporte de Max Weber se enfocó hacia el estudio de la organización, percibida como un proceso racionalizado que se orienta a ajustar los medios con los fines de la organización. (Weber, 1967)

También otros pensadores indagaron sobre la gestión y elaboración de proyectos, Frederic Taylor desarrolló la idea de la gestión científica al considerar que la motivación en el trabajo radicaba en el interés económico. Henri Fayol visualiza la función del

trabajo desde el punto de vista de la dirección. Estos autores son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Please purchase full version from www.technocomsolutions.com

Elton Mayo en sus escritos sobre “The human problem of an Industrial society”, enfatizó las motivaciones no económicas en el proceso laboral y de esta manera se formó la escuela de relaciones humanas, en las que se separó la idea de la satisfacción económica por la idea de un crecimiento personal y laboral. (Casassu, 2000)

La palabra gestión viene del latín “gestio”, el cual hace referencia a la “acción y al efecto de gestionar o de administrar.” Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Rodríguez, 2000)

La gestión trata de la acción humana, la definición que se le da a la gestión siempre estará sustentada en una teoría explícita o implícita, según el objeto del cual se ocupa se puede poner el hecho de que la gestión se relaciona con la organización tanto en sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, y objetivos planteados.

Según una visión focalizada la gestión es una “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. (Casassu, 2000)

Desde una visión centrada en la interacción de los miembros de una Institución, se tornan distintas definiciones. En este aspecto se observa que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el que operan, tienen una base cognitiva, demuestran que tienen normas, estrategias y modelos a seguir. (Agyriss y Schon, 1978). Además se ve a la gestión como la capacidad de concatenar representaciones mentales de los miembros que conforman en este caso la Institución educativa. (Casassu, 2000)

Otra definición desde el punto de vista lingüístico, es el de la comunicación. Las personas se motivan y movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación, de esta forma es que la gestión es “La capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción” (Casassu, 2000). Es decir que los empleados se motivan dentro de las labores cotidianas como maestros, directores, inspectores a través del diálogo continuo y la dirección que les dan los gerentes de la Institución en cada área del lenguaje.

También tenemos la visión centrada en el contexto de la gestión en la que se evidencia que es necesario conocer todos los procesos educativos para tener una mejor posición de la gestión. En todas las perspectivas de definición de la gestión educativa esta el tema del aprendizaje valores, la visión compartida, las interacciones sociales y representaciones mentales, los cuales son temas comunes para la educación y gestión educativa. La gestión parte de la administración, pero la práctica busca profundizar la ejecución de las instrucciones que vienen del centro. Las personas a cargo de guiar la Institución, tienen que planificar y ejecutar el plan.

En el concepto de gestión se integran tanto las destrezas de planificar como las de administrar ya que no solo buscan la estabilidad económica sino un fin educativo de desarrollo intelectual y cognitivo. Se debe recordar que la gestión busca desarrollar el medio interno de las instituciones es decir, padres de familia, estudiantes, maestros, técnicos, directivos, es decir la parte humana que es el pilar fundamental para la educación. (Casassu, 2000)

La gestión dentro de un proyecto se lo puede comprender como la dirección o administración de una empresa ya sea que se encuentre a cargo una o varias personas que buscan un mismo fin. La gestión, gerencia, administración tienen un común denominador que es "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" (Gonzáles, 2001). Estos procesos llevan a una gestión adecuada, y estos puntos dan pautas necesarias para gestionar una Institución educativa.

2.1.2 Importancia de la Gestión

La escuela efectúa una función social irremplazable que mediante la gestión adecuada llega a cumplir los objetivos específicos para una educación de excelencia.

La escuela sigue siendo el lugar donde las grandes masas de niños y jóvenes aprenden las bases para su futuro mediante conocimientos sólidos que permitan desarrollarse como individuos y conocer el mundo mediante experiencias significativas.

El Construir un sistema educativo que garantice la cohesión social e igualdad de la oferta educativa, a la vez que respete la pluriculturalidad, es el desafío más difícil de las políticas educativas englobadas en la gestión educativa, ya que de allí parte un buen manejo educativo, focalizándose en el desarrollo y orientación de la educación.(Rodríguez, 2000)

En la actualidad la exigencia que demanda la sociedad y las empresas e instituciones en las que se labora permite tener una visión más gerencial. La importancia de la gestión es el poder preveer situaciones o acontecimientos que pueden ocurrir y de esta manera tener un adecuado manejo de la información, de los recursos y materiales.

Debemos recordar que dentro de la gestión se encuentra inmerso la organización que es un “sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato, 2003). Con la organización adecuada se da el impulso para que dicha institución crezca y mejore.

La gestión educativa esta orientada al logro de los objetivos planteados. Dentro de la gestión debemos dar importancia a lo que se enfrentan los administradores dentro del contexto educativo. Primero se analiza el medio externo, lo que se encuentra fuera como los padres y representantes, organizaciones sociales, el medio cultural, político, legal, y la economía. Se debe recordar que las Instituciones se nutren de su entorno pero no están íntimamente ligadas, son relaciones más pasivas, pero a través de la gestión se vuelven más participativas. En cuanto al contexto interno se debe analizar la

conformación, de personas que son miembros de esta entidad como: docentes, técnicos, alumnos, directores, socios.

Parte fundamental de la gestión en las Instituciones es llegar a la calidad educativa. En este punto se espera el resultado del proceso educativo, un proceso en el cual se reconoce el derecho de todos los que conforman la Institución. Se debe transparentar el proceso educativo para que los usuarios del sistema puedan exigir un servicio de calidad y emitir juicios sobre el desarrollo educativo. (Casassu, 2000)

2.1.3 Tipos de Gestión

Hay algunos tipos de gestión y son: La gestión educativa tecnológica, social, de proyectos, de conocimiento, ambiente, estratégica, administrativo, gerencial, financiera, pública.

La gestión educativa: Se inicia en los años sesenta en Estados Unidos, en los setenta en el Reino Unido y aparece en América Latina en los años ochentas, es una disciplina muy reciente y por lo tanto tiene una estructura cambiante, la cual se encuentra a prueba y por esto se nota la diferencia entre la teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios que se han planteado en esta área. El objetivo de la gestión educativa quiere mejorar el estudio de la organización del trabajo en el campo educativo, es decir mejorar tanto en el ámbito curricular, atención al talento humano, atención al cliente. Es una disciplina enfocada al campo de acción para mejorar en los ámbitos relacionados a la educación. (Casassu, 2000)

Actualmente está enfocada a las políticas educativas de cada organización, por esta razón la gestión varía según el planteamiento de las políticas de cada Institución las cuales se enfocan en su práctica y las cuales deben basarse en las decisiones que llegan desde la parte del director o rector de la Institución.

Casassu, menciona que la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Para conocer el origen de la gestión es necesario conocer los planteamientos teóricos del área de la gestión y del área de la educación. Además entender el sentido de las políticas educativas y sus contenidos.

La Gestión tecnológica, es el proceso en el que se toma decisiones, políticas, estrategias, planes para el uso y expansión de la tecnología. Este tipo de gestión promueve la ejecución y organización de las tareas con la comunidad educativa en el caso de esta área, con los maestros, auxiliares, directivos de las instituciones. Se busca solucionar los problemas tecnológicos, que contribuyan al logro de objetivos estratégicos y técnicos de las instituciones educativas. Otra definición es la que la encasilla como la actividad mediante la que se implanta la tecnología necesaria para lograr los objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, valor y competitividad.

La tecnología es el conocimiento aplicado y los principios de la gerencia del conocimiento toman en cuenta los criterios para que estos conocimientos se adquieran se difunda, se utilice y de forma que se realice el proceso de aprendizaje en los estudiantes así como de innovación. (Casassu, 2000)

Al pensar que la gestión del conocimiento o tecnológica puede caducarse se decide reutilizar y mantener el conocimiento adquirido realizando modificaciones con respecto a la actualidad. (Zorrilla, 1997)

La gestión social, es la puesta en práctica de las propuestas sociales mediante el completo acuerdo y toma de decisiones. Este proceso se lleva a cabo en una comunidad determinada en el área educativa se trabaja dentro del área administrativa de la escuela, con el departamento de orientación, para el diseño y ejecución de proyectos que atiendan con las necesidades en el área social de la comunidad educativa.

La gestión de proyectos se encarga de organizar un proyecto en base a la propuesta y presupuesto cumpliendo con la administración de recursos otorgados. Hay tres elementos fundamentales en la gestión de proyectos y son: planificación, seguimiento y control de actividades tanto del talento humano como de la materia prima.

La gestión de conocimientos, se aplica en las organizaciones donde se maneja el conocimiento del talento humano, mediante una buena gestión la organización comparte los conocimientos con los demás integrantes. Bueno (1998) dice que la gestión de conocimientos esta ligado a la planificación, coordinación y control de flujos de conocimientos que se producen en la empresa, en relación con las actividades y con su entorno.

En cuanto a la gestión del ambiente se dice que mediante esta gestión se trata de tener un mejor estilo de vida gestionando políticas ambientales adecuadas. Esto nos servirá para incluir en la educación para de esta forma mostrar una metodología integrada en todos los aspectos.

La gestión estratégica, se basa en la acción constante dentro de la Institución, la forma de organizar con métodos efectivos. Proceso de decisión continua que modela el desempeño de la Institución cualquiera que fuera, a demás toma en cuenta las oportunidades y amenazas, así como las debilidades y fortalezas que tiene la Institución.

En la gestión administrativa el directivo desarrolla actividades a través de la visión y misión de la Institución y hace cumplir normas y políticas respecto al área administrativa, debe planear, organizar, tener dirección y control.

En cuanto a la gestión gerencial esta orientado a la producción de bienes o prestación de servicios.

La gestión financiera por su parte se dedica a la organización de los recursos financieros de la Institución. Se toman decisiones según el tamaño de los activos, al

nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos, se debe maximizar los criterios de decisión para tomar correctas alternativas financieras.

La gestión pública: Es la que realiza la gestión de entidades públicas del Estado.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

La real academia de la lengua define a liderazgo como “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.” (Chiavenato, 1993) También se puede referir a la situación de una persona con respecto a las demás, es el caso de un director que puede ser el líder de la empresa, pero que no necesariamente ejerce las funciones de un líder.

Liderar es guiar a un grupo de personas que buscan un mismo fin, el liderazgo es el que permite influir sobre otras personas y dirige hacia el logro de objetivos de la Institución al paso que se va desarrollando el proceso institucional. (Peinado & Rodríguez, 2007).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993). En este concepto se evidencia que la fuerza interpersonal puede llevarnos a ser líderes en determinadas situaciones, incluso de nuestra vida cotidiana con el fin de llegar a nuestros objetivos específicos.

“M. B. Bass, dice que el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros.” (Correa, 2009)

Se ha evidenciado casos en la que los propietarios de Instituciones tratan de mejorar la situación de la escuela, poniéndose de acuerdo, dando ideas que lideren el área en cuestión, tomando decisiones acertadas en el respectivo caso.

“El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad” (Correa, 2009). Este concepto muestra la visión exacta de las situaciones ya que definitivamente el líder conduce a las personas, pero dichas personas lo deben hacer sin presiones, manipulaciones o ni a cambio de algún beneficio ya que como indica el concepto debe ser realizado en libertad de decisión, en libertad de expresión y pensamiento.

Se debe recordar que el seguidor actúa por que quiere y no por que le exigen, sus reacciones son libres. También se debe recordar que hoy que el concepto de liderazgo ha ido evolucionando a través del tiempo y que hoy en día líder no es el dueño de la empresa o de la entidad educativa, tampoco el director, ni mucho menos es un cargo que ocupa alguien en una Institución, pues se puede dirigir un centro un aula, una empresa y no necesariamente ser un líder. (Pareja, 2009)

De acuerdo a interpretaciones actuales la palabra líder se a desvirtuado mucho, por lo que hoy en día es mas acertado referirnos a liderazgo que a líder ya que esta palabra conlleva la función de la organización en general, es decir de esfuerzos mancomunados de toda la Institución educativa y no solo de un sector.(Pareja, 2009)

Tomás, 1995 dice que el estadio organizativo de una organización se fundamenta en tres componentes: los objetivos de la organización, sus estructuras, y sistema racional y para cada componente el liderazgo también varía según el tiempo ya que este continuamente ha ido evolucionando. (Pareja, 2009)

La transición y evolución del concepto de líder ha pasado por tres etapas que se describen a continuación.

Primero se creía que el líder estaba determinado por las cualidades del individuo, es decir que desde esta perspectiva se pensaba que líder era el que poseía cualidades que otro individuo no poseía. Por ejemplo, debían actualizarse continuamente, perfeccionar y enriquecer todos los tipos de aprendizaje con sus propias experiencias. Desarrollan diversas actividades y habilidades en busca de nuevos intereses. En este punto los líderes buscan una misión que cumplir, siempre con actitudes de compromiso y servicio.

Se encasilla a los líderes como personas con buen ánimo, positivas, optimistas, entusiastas, amables, se dice en esta etapa que los líderes tienen el autoestima elevada, son seguros y creen en si mismos. Son éticos, idóneos, eficaces, efectivos. De esta forma se encasillaba a los líderes. Incluso en la actualidad se observa gran influencia por etiquetar con cualidades a los líderes. (Peinado & Rodríguez, 2007).

Lewin, Lippitt y White (1939), clasificaban al comportamiento de los líderes como autoritario y democrático. Solo en estas dos formas clasificaban a las personas que se destacaban como líderes.

Después se manifiesta que los líderes son aquellas personas que han sabido manejarse bien de acuerdo a las circunstancias. Es decir que la situación en la que se encuentran hace al líder y por lo tanto en una misma Institución habrá varios líderes que se destaquen en las diferentes situaciones. (Pareja, 2009)

La tercera postura y la más actual hablan sobre que el verdadero liderazgo es aquel que tiene conexiones entre las características personales de los individuos y el medio en el que comparten. Es el caso de una persona en su medio laboral, el cual puede ser la escuela. Esta conexión debe ir acorde con lo que se vive en el proyecto. (Pareja, 2009)

Por ese motivo se habla de una función esencial en todo grupo, la cual está inmersa dentro de la Institución y es por esa razón que se utiliza la palabra liderazgo y se va eliminando líder. El liderazgo debe asumirse como una función de un grupo y no de un cargo dentro de la institución y peor aun de una sola persona. Se debe integrar como parte de los valores de la Institución.

El liderazgo debe realizar varias funciones como: dominar técnicas, conflictos, buscar salidas a dificultades, mejorar la situación de sus compañeros y ser compañeros. . (Pareja, 2009)

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre las personas que se involucran a las ciencias del comportamiento y a sus organizaciones este es el caso de las Instituciones educativas. “Se entiende que esta capacidad humana de ser líderes y mantener un liderazgo, tiene mucho que ver con la motivación de otros, y constituye uno de las columnas sobre las que se apoya el gobierno de las organizaciones” (Guillén, 2006: 170).

Definir el concepto de liderazgo no es fácil. Se define el liderazgo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo y que necesitan estructurar la situación al igual que las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas que motivan a los demás y que empujan a las Instituciones. El liderazgo tiene lugar cuando un grupo motiva e influye en las competencias del resto del grupo (Bass, 1990: 46).

Los enfoques tradicionales centran su atención en la figura del líder, se cuestiona qué es lo que caracteriza al líder. Tras medio siglo, algunas investigaciones han encontrado algunos rasgos de la personalidad que incrementan la probabilidad de convertirse en líder, tenemos los siguientes rasgos. La inteligencia y el conocimiento del trabajo, la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición y la honestidad e integridad.

Las investigaciones en el siglo XX pasaron a analizar cómo se comportan y cómo piensan los líderes. Los estudios han permitido llegar a la conclusión de que aquellas personas que participan, que tienen más autonomía en el trabajo de los demás, y que se ubican más en el desarrollo personal tienden a ser personas con mayor liderazgo

“El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de la institución empezando por las personas y retirando barreras y obstáculos, logrando el cumplimiento de las metas institucionales”. El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo y que lo desea desarrollar con la ayuda de todos los que conforman la institución, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal (Sayles, 1982: 230).

De acuerdo a todo lo expuesto el líder debe actuar en conjunto, ahondar esfuerzos para sacar adelante su proyecto, tomado de la mano de sus docentes que dentro de cada aula actúan con liderazgo y emprendimiento. De la misma manera un docente puede ser líder ya que es un trabajo de equipo llevar adelante a una Institución.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

Según Cyril Lvicki, en su libro “El gen del liderazgo” indica siete tipos de líder. Líder carismático, de inteligencia superior, autocrática, pastor, general en jefe, líderes de la realeza, natural, (Lvicki, C. 1998)

En la guía didáctica Liderazgo, valores y educación de la Universidad Técnica de Loja, se menciona 3 estilos de liderazgo: El líder autócrata, el líder participativo y de rienda suelta. A continuación se dará características de cada estilo.

Líder autocrático: Este líder tiene un fuerte control de sus subalternos, asume en su totalidad las responsabilidades y no deja que los demás se desenvuelvan.

Líder participativo: Tiene claro los objetivos y permite que todo el grupo que dirige se expresen dando ideas positivas al proyecto.

Líder rienda suelta o liberal: No hay dirección para los subordinados deja con mucha libertad a que el grupo haga su trabajo y no es capaz de responsabilizarse por los resultados de sus subalternos. (Correa 2010)

Otra tipología de liderazgo que se encuentra a continuación nos muestra el liderazgo según la formalidad de su elección, según la relación de los líderes y sus seguidores, según el tipo de influencia.

Según la formalidad de su elección: Hay formal e informal. Se refiere a la forma en que ha sido elegido el líder.

Según la relación de los líderes y sus seguidores: dictador, autocrático, democrático, onomatopéyico, paternalista.

Por el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados: transaccional, carismático, auténtico, lateral. (Landolfi 2010).

Estos tipos de líderes se ha encontrado en algunas bibliografías sin embargo siguiendo con lo expuesto en el concepto de líder se vuelve a mencionar que la palabra correcta es Liderazgo y los tipos de liderazgo son los siguientes.

Liderazgo intuitivo: Se preocupa por regresar al verdadero humanismo. (Le Sarget, 1977). Quiere dejar el racionalismo a un lado y pretende abrir las conciencias de las personas rescatando al ser humano, su dimensión interior, su modo natural y

espontáneo de conocer las cosas, es decir la intuición. Regresando a lo primordial en el ser humano se puede conseguir varias cosas como mencionaba Meryem Le Sagem (1977), pues el humanismo llevaría a situar a las personas en su verdadero lugar, y de esa manera llegar a la eficacia y madurez con la que se necesita liderar. (Delgado &Castro, 1999)

Liderazgo Instructivo: el cual es denominado como pedagógico o educativo, intenta fusionar diversas como el movimiento de las escuelas eficaces, la gestión de calidad, quienes se inclinen por este tipo de liderazgo deben transformar lo pedagógico, lo educativo, lo curricular, en la meta de la educación o de la organización. El liderazgo pedagógico busca dar un salto más adelante al construir y desarrollar una visión de la organización compartida que se conjugue con su misión.

El liderazgo pedagógico o instructivo quiere gestionar eficazmente en el área curricular, pedagógica, tipos de evaluación y modelos de clase, la cual muchas veces queda relegada cuando una persona o grupos de personas solo se preocupan del área administrativa. Este tipo de liderazgo promueve un clima afectivo, y de comunicación entre los miembros para tener un buen clima laboral. El liderazgo instructivo se desarrolla desde lo visionario e interactivo, y se complementa con lo ético y moral lo cual haría de este tipo de liderazgo el más completo. Sin embargo su mayor carencia sería que se llega a los extremos olvidando las demás opciones y enfocándose solo en lo pedagógico, pero si se lo lleva adecuadamente seguro sería el mejor tanto para directivos como para maestros. (Delgado &Castro, 1999)

Liderazgo Carismático: este tipo de liderazgo nos indica que cada persona puede poner su propio estilo y no solo se rige a la visión del centro. Conger en 1991 habló de este tipo de liderazgo. Antry (2003) del líder con vocación de servicio dan una visión de líder para el servicio de la comunidad, Goleman (2002) del liderazgo resonante, Fisher y Alan Sharp (1999) se refieren al liderazgo lateral, en el que todos estén inmersos y aporten por un mismo objetivo Ulrich (2000) al liderazgo basado en resultados, Heifetz y

Linsky (2003) al liderazgo sin límites y Fernández y otros (2001) dan cabida a un tipo de liderazgo emocional, Dilts (1998) un liderazgo creativo, mientras que BOLI (2004) prefiere hablar de liderazgo estratégico. Todos estos enfocados a un liderazgo participativo y no unilateral (Lorenzo, 2004)

El líder como entrenador: en este tipo de liderazgo se observa al líder como un facilitador más no como controlador y busca extenderse al ámbito de gestión institucional. Con este liderazgo se pretende dejar atrás la estructura piramidal de liderazgo y buscar una situación más horizontal.

Durcam y Gates proponen un método de entrenamiento, que es un sistema que motiva a la parte administrativa y empleados a descubrir las soluciones a los diversos problemas, sufriendo a las instrucciones o decisiones tomadas solo por los directivos o jefes. (Lorenzo y Castro, 1999)

El liderazgo visionario: el líder desarrolla su propio enfoque del centro educativo brindando flexibilidad para todos los que acompañan esa visión y misión institucional, (Nanus, 1994).

Liderazgo Transcultural o Global: liderazgo preocupado y preparado para trabajar en instituciones con varias culturas como es el caso de las escuelas. (Keitner y Kinicki, 1996). Este tipo de liderazgo busca tener una perspectiva global, en la que se busca ampliar una visión global e incluso involucrarse con empresas o en este caso instituciones para comparar y mejorar. El interés cultural también es muy evidente en este tipo de liderazgo ya que permite conocer de las culturas.

Otro punto importante del liderazgo global es aprender las dinámicas de las situaciones multiculturales, comprender su desarrollo su proceder e inclinación hacia las cosas.

Adaptabilidad cultural, en este punto se indica que es importante trabajar, inmiscuirse y conocer las diversas culturas.

La comunidad transcultural, es la que invita a comprometerse con los intereses de la cultura para de esta forma enfocarnos en un liderazgo participativo y de interacción en su propio país o en uno ajeno. Colaboración transcultural, nos indica que se debe trabajar en equipos multiculturales, en los que todos son iguales.

Finalmente, como parte del liderazgo global , hace referencia en tener experiencia laboral en el extranjero ya que esto significa ascender en nuestra carrera laboral ya que se adquiere mucho conocimiento, de cultura, costumbres , idioma y esto permite liderar con conocimiento de causa, ampliando los horizontes del líder y del carácter. (Lorenzo y Carrera, 1999)

En contextos multiculturales, los líderes deben desarrollar habilidades globales como conocer la situación sociopolítica mundial, sensibilidad interpersonal e intercultural, sólido sentido de si mismo y respeto a todas las culturas. Es una visión de futuro, en la que se debe romper las fronteras y prejuicios en la que se lidera con el corazón hacia el respeto por los demás. (Lorenzo y Castro, 1999)

Liderazgo ético: este se desarrolla inmerso en cada Institución, Una organización, especialmente educativa, implica siempre inmiscuirse con los valores. Para autores que apoyan el liderazgo ético la fundamentación principal es la dirección bajo los valores morales. El plantear diseños de la cultura más humanista, una dirección con valores, incluyendo principios éticos, morales y ecológicos para así hablar de una ética empresarial. Para Adela Cortina, la empresa es un espacio ético, donde un grupo de personas que comparten metas y tiempo, y a ellos se les otorga identidad. El liderazgo moral, construye instituciones cuyas relaciones se estructuran en torno a valores, como la justicia, la reciprocidad, colaboración entre todos, creatividad.

En este tipo de liderazgo también interviene la tecnología y su influencia en todo aspecto, la calidad de los servicios prestados, la satisfacción personal, el modo de

ejercer el poder, esta forma de liderar llega a las personas de manera sutil, con simpleza, que tengan un seguimiento y que sobretodo sean significativos y también evaluados.(Lorenzo y Castro,1999).

Liderazgo de liberación. Este tipo de liderazgo busca la realización en el cada día de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo. Se preocupa de las virtudes y destrezas que tiene cada persona para un mejoramiento interno para después desarrollarse como líder dentro de un establecimiento en este caso educativo. (Pareja, 2009)

Liderazgo lateral. Este tipo de liderazgo se basa en habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo de trabajo. (Fisher y Sharp, 1999). El liderazgo lateral consiste en estrategias y métodos que facilitan el trabajo el cual debe ser eficaz y eficiente. Este tipo de liderazgo facilita la tarea de influir sobre "iguales", no de forma frontal sino de forma paralela en una especie relacional. La aplicación se puede evidenciar en cualquier proyecto, reunión en la cual participemos, es decir se puede aplicar a la vida cotidiana.

El liderazgo lateral tiene fases: fijar metas, ya que las personas logran más cuando tienen claro sus objetivos. Un equipo debe poner lo que quiere llegar a tener. También debe pensar sistemáticamente, pues los líderes eficaces, aprenden a pensar desplegando los datos por medio de reuniones y de intercambio de ideas. Analizan las causas del problema y proponen acciones que se basen en el análisis minucioso de los diversos acontecimientos. En un grupo de trabajo, los líderes ayudan a mantener a los participantes concentrados.

Es importante aprender de la experiencia de los demás, es eficaz aprender a medida que se avanza, lo que significa que parte del trabajo diario de un equipo, es realizar

revisiones de lo hecho hasta el momento, para así hacer las correcciones necesarias en el momento preciso sin que este pueda ser tergiversado o ya cambiado.

También es importante involucrar a otros grupos, pues un equipo que se desempeña bien compromete el esfuerzo de cada integrante, y los líderes eficaces encuentran la mayor adecuación entre los intereses de las personas integradas y las actividades que se suelen realizar. A demás otro punto importante es proporcionar retroalimentación de forma constante para recordar puntos principales dentro de lo que se ha planteado el grupo. (Puga, 2008)

Liderazgo emocional. Tiene como base la inteligencia emocional expuesta por Goleman. Parte de que las personas emocionalmente se pueden dejar influir o incluso puede identificarse con otra persona que este pasando por las mismas circunstancias y que le llevará a fortalecer los lazos emocionales y también de liderazgo. (Pareja, 2009)

E-Liderazgo: menciona que el fin de este tipo de líderes tiene afinidad a las ciber organizaciones y a las comunidades virtuales, que tanto ayudan a la expansión de información.

El Liderazgo sin límites. Según Heifetz y Linsky (2003) dicen que no importa que surjan problemas, desafíos, diferentes opiniones e ideas, pues lo que cuenta es llegar a la meta.

El liderazgo estratégico: se basa en el mando, a pesar de los momentos turbulentos el liderazgo se enfoca en adaptarse al estilo, al acontecimiento que se esté pasando. El liderazgo estratégico concibe la visión de organización, la transcribe a los demás, finalmente influye en la empresa. (Ansoff, 1997).

Este tipo de liderazgo tiene tres características que menciona Ansoff, liderazgo de legitimación, que busca la justificación de la visión y de los atributos principales. También dentro del liderazgo estratégico tenemos el liderazgo de decisión, corresponden a estrategias ya antes planteadas. El liderazgo de acción, hace que la Institución se comporte con un adecuado nivel de adaptación a su ambiente complejo.

Liderazgo para la innovación: La innovación es clave de la dirección escolar actual. Es por este motivo que el liderazgo para la innovación esta tan presente en nuestros tiempos por que cada día se puede aportar con nuevas cosas. Se debe definir a la innovación como un producto o servicio, que es nuevo y no existe en ninguna parte y contribuye con un valor agregado.

La innovación no está limitada a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio o a cómo se vende o distribuye o una promoción.

La innovación valora el desarrollo tecnológico, no esta restringida a ideas revolucionarias, pero si a creatividad ya que eso desea la sociedad y las nuevas organizaciones, escuelas, empresas.

Ser un innovador de primera es un problema que no tiene una solución fácil. Si bien comprendemos algunas cosas que son sencillas de explicar, en la práctica es mucho más complicado. Desde la perspectiva de un director general, el problema de tener éxito en el proceso de innovación es igual a no progresar y mantenerse esperanzados en que alguien más lo pueda realizar. (Kenneth Sandven)

El líder narcisista: Su punto principal es su ansia de ser el centro de atención de toda la organización. (Maccoby, 2004) en (Pareja, 2009)

Líder silencioso. Es el que desea ser líder por llevar a un objetivo a la organización o institución sin hacerlo notar. (Pareja, 2009)

Líder transaccional: tiene enfoques tradicionales de la dirección institucional, viene a ser el representante de la administración. Reconoce las exigencias del papel y la tarea para

que los empleados alcancen los resultados deseados. La actuación se refleja de dos maneras. La primera es prometiéndole recompensas según el esfuerzo y el grado de rendimiento y otra como castigo eventual cuando no se alcanzan los objetivos.

Liderazgo transformacional: coloca metas y objetivos en el intento de hacer líder a su empleado. Se trata de un proceso en el que los empleados en este caso profesores desarrollan capacidades para determinar su propia actuación o proceder. Este tipo de líder puede caracterizarse por estar pendientes de sus metas, una gran motivación para conseguirlos y una creación de dinámica en el centro de la Institución.

Tipos de liderazgo multifocales

Se basan en cuatro corrientes: la primera es la estructural, la de recursos humanos, la política, simbólica.

Desde la orientación estructural, el líder debe ser un arquitecto, desde los recursos humanos debe el líder ser un catalizador. Desde la visión de la política un defensor, y desde la visión simbólica debe ser un profeta y poeta. (Bolman y Deal,1995) en (Lorenzo y Castro, 1999).

Arquitecto en el sentido de tener una visión de la Institución más estructural y rígida. Catalizador se refiere a que el líder va a servir a las personas y no a servirse de otras personas, dan apoyo y permiten la participación de las personas brindando espacios de diálogo y discusión. El tipo de líder defensor, ejerce liderazgo político enfocado al poder en la organización, son sensibles a las alianzas que se conforman , son persuasivos y negociadores.

El profeta es un intérprete de la experiencia, busca sentido para los acontecimientos, busca una visión para la Institución y comunica cualquier cosa adecuadamente y con tiempo para que no haya problemas en la Institución. A esto los autores citados llaman liderazgo integrado.

Según Senge, (1996) los líderes son diseñadores son mayordomos ,maestros y diseñadores, son los responsables de que todos los demás aprendan, de expandir las ideas institucionales.

La idea de que los líderes deben ser diseñadores se enfoca en que , el diseñar es una actividad integradores, requiere unidad de todas las partes, y que todo este a su punto para lograr el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Por otra parte el líder según Senge, también es un mayordomo debido a que debe sentir a la Institución como suya, implicarse totalmente a la organización, debe ser permanente guardián de lo que sucede dentro de la Institución y de la memoria histórica que tienen en la empresa.

La última dimensión del liderazgo es del magisterio. El maestro se encarga de cuidar, guiar ,definir y ayudar a los demás, es maestro del grupo.

“En una organización inteligente dice Senge (1996:419) los líderes son diseñadores, mayordomos, y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión, y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables.” (Lorenzo y Castro,1999)

Visiones Monofocales

Ya que es una técnica que se usa en clase transcribiendo palabras claves de la materia de la misma forma el liderazgo mono focal se hace referencia en este punto. Se los subdivide en algunos puntos que se puede ver a continuación.

Liderazgo basado en principios: Dice que la gente eficaz y líder organiza su acción sobre principios y leyes que harán que la empresa se destaque y surja. Los niveles y ejercicios de liderazgo dentro de la visión mono focal son: confiabilidad, transferencia del poder, alineamiento y contabilidad.

El nivel de confianza, es tener fe en sus compañeros, confiar en los demás para de esta manera delegar funciones.

El nivel de transferencia de poder, hacer referencia a la gestión de la Institución Educativa, el compartir proyectos, misión , visión institucional, así como responsabilidades.

El nivel de alineamiento, nos indica que se construyen estructuras flexibles en las Instituciones donde existe verdadero liderazgo para que se produzcan interconexiones y de esta forma lograr que haya una supervisión entre los miembros que conforman la organización para colaborar y mejorar la calidad educativa de la Institución ya que de esa forma pueden cumplir con la meta común de la entidad educativa.

Dentro de esta visión del liderazgo uní focal tenemos el intuitivo, que como mencionábamos anteriormente trata de liderar basándose en visiones mas flexibles, en la que todos tomemos riendas para aportan a un mejor manejo institucional y en el que la colaboración se la base de esta visión.

De la misma manera tenemos el liderazgo transcultural, que es integrar a personas de diferentes culturas a un trabajo mancomunado para de esta forma aportar con diferentes ideas y criterios en beneficio de la Institución: Este nos permite ver varios puntos para el mejor manejo del liderazgote implican tres procesos según Kreitner y Kinicki (1996).

El primero es comprender las diferencias culturales para de esta manera desarrollar estrategias que estén acordes a la materia en cuestión.

Segundo, identificar las practicas de liderazgo para todas las personas que tengan diferentes culturas, de esa manera se llegara a tener una equidad en lo que se busca de cada una de las personas que son entes líderes.

Tercero, enseñar dirección transcultural, de esta forma se aprenderá de cada cultura como es el manejo del liderazgo en el lugar de donde procede.(Lorenzo y Carrera,1999) Podemos concluir diciendo que el liderazgo no debe ser paternalista, Yaa que el líder no puede hacer las cosas por los demás, sino que utiliza sus talentos para servir a los demás. Axial también el liderazgo de servicio no busca reconocimiento, esta motivado por el amor a alguien o algo más grande para ejecutar de manera adecuada las actividades. Esta recompensado por la satisfacción interior, sentimiento de autorrealización sin importar que los demás nos reconozcan en todo sentido.

Finalmente, debemos recordar que un líder forma parte de un sistema y que este sistema debe estar listo para servir a los demás. (Gallegos, 2012)

2.2.3 Características de un líder

Para conformar una Institución educativa se necesita de líderes que sean emprendedores, dispuestos a cumplir y llegar a las metas establecidas por las Instituciones. Todas las personas tienen las características que pueden tener los líderes pero las personas que ejercen liderazgo han desarrollado mas ciertas cualidades y características que veremos a continuación.

Un líder es una persona ética, responsable de sus actos, que se preocupa por los demás. Un líder tiene como características ser una persona valiente para tomar sus decisiones, capaz, motivante, es una persona que valora a sus compañeros de trabajo y que busca la dignidad de su equipo. Un líder esta dispuesto a decir las cosas sin ocultar la verdad, a mostrarse tal y como es. Un líder no se deja llevar por el camino más fácil y busca el beneficio de todos. Los líderes llevan ese título no por jerarquía ni

por años de servicio, son líderes por su humildad, por su valor, por que se caracterizan por ser auténticos y manejarse siempre con la verdad. (Olamendi, 2011)

Las características de un líder son muchas:

- Saber enmarcar los objetivos de la institución educativa, para de esta forma guiar a sus compañeros a cumplir con los objetivos propuestos.
- Demostrar creatividad para de esa forma mejorar la resolución de problemas en la escuela.
- Tratar a los miembros de la institución adecuadamente.
- Tener intuición para los problemas de la Institución.
- Saber tomar decisiones.
- Ser entusiasta y motivador.
- Poder transmitir una visión de futuro en la Institución.
- Ser capaces de diseñar proyectos innovadores.
- Motivar un clima que facilite la cooperación de los miembros de la Institución.
- Incentivar a los demás y a si mismo a continuar con un proceso de autoaprendizaje y capacitación.
- Poseer habilidades para trabajar en equipo. (Carrillo, 2011)

Dentro de esto se encuentran las cualidades de un líder tenemos entre estos los siguientes:

- Un líder debe estar dispuesto a correr riesgos
- Ser audaz e inteligente sobretodo en la toma de decisiones
- Ser paciente con los demás y con las circunstancias.
- Tener buen carácter y saber manejar sus emociones
- Ser dedicado y persistente en todas circunstancias.
- Ser positivo y creer en si mismo.
- Mostrar pasión por lo que hace y por mejorar la situación educativa.
- Tener moral
- Capacitarse continuamente
- Tener capacidad de convocatoria

- Poseer adaptabilidad al cambio
- Demostrar ser una persona creativa
- Ser activo e involucrarse en todas las actividades
- Ser una persona organizada
- Tener capacidad de delegar a los demás

Ser crítico y actuar en base a los valores. (Carrillo,2009)

2.3Diferencias entre directivo y líder

Directivo

“No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien

Perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, quizá lo

Más importante de todo, tolerancia y buena voluntad”. (Zaleznik, 2004)

El directivo se refiere a una persona que forma parte de un grupo que dirige y administra una Institución.”Que tiene facultad o virtud de dirigir”.

El directivo ante todo debe ser una persona que continuamente se actualiza. Los directivos se perfeccionan y enriquecen en los diversos niveles de aprendizaje con sus propias experiencias. Desarrollan nuevas habilidades y buscan nuevos interesentes.

Algunas funciones claves director son las siguientes:

- Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional.
- Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- Promover el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores de la institución.

- Ejercer funciones disciplinarias
- Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias.
- Promover actividades de beneficio social que vayan de la mano con el establecimiento y la comunidad educativa.(Peinado, 2007)

Líder

El líder es “persona a la que un grupo sigue reconociéndolo como jefe u orientadora. (Correa, 2010)

- Los líderes toman la vida como una misión por cumplir siempre con actitudes de compromiso y servicio. Están prestos a comprometerse aportando conocimientos y si no los tienes, están prestos a construirlos. El líder busca siempre formar parte de la solución.
- Los líderes son personas de buen ánimo, positivas, optimistas, entusiastas, creen en los sueños y las esperanzas porque están seguros que pueden realizarlos, no temen al esfuerzo.
- Los líderes creen mucho en las demás personas y las aceptan fácilmente, no se descentralizan.
- Los líderes son muy activos, le sacan provecho a todo y se convierten en personas divertidas y agradables. Son sencillos, poco ostentosos. Son francos, cordiales, prudentes, justos y mesurados.
- Los líderes piensan por lo general en términos de prioridades y jerarquías. Son eficaces y efectivos.
- Los líderes tienen autoestima, son seguros y creen en sí mismos.
- Los líderes se interesan en las personas, tienen actitud de escucha, son amistosos, amigables, aprenden de las personas y las valoran.

- Los líderes son promotores de los cambios, aportan ideas creativas, trabajando y dando testimonio del desempeño y deseo de producir.
- Los líderes trabajan en equipo, ellos proponen primero, se arriesgan a la crítica, y se esfuerzan por complementar sus debilidades con ideas de los demás.
- Los líderes delegan fácilmente por que creen en los demás.
- Los líderes son equilibrados en su vida personal, ejercitan las dimensiones de la persona humana, mental, emocional.
- Son éticos, idóneos, eficaces, efectivos, responsables, serenos ecuánimes disciplinados colaboradores y serviciales. (Peinado y Rodríguez, 2007)

La diferencia entre directivo y líder es que, líder es una persona que no necesita posición jerárquica para dar sus ideas y expresarse ante los demás, mientras que un directivo forma parte de un grupo al cuál lo dirige por que ha sido electo, a demás es autoritario, sabe cómo hacer las cosas y ordena que se las haga. El líder inspira confianza, enseña cómo hacer las cosas y da el ejemplo para hacerlas. (Franco, 2010)

El liderazgo y la dirección son complementarios, tienen diferentes matices pero se fusionan para darle una mejor estructura a la Institución a la cual representan. Muchas veces en una institución se quiere tomar muy en cuenta el liderazgo pero se debe recordar que un liderazgo sin una buena dirección no es conveniente para una empresa o institución. “Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos.”(John P. Kotter, 1991). De esta manera se puede tener una Institución más sólida en la que predomine lo carismático del líder y la fuerza de un director.

Tanto el directivo como el líder tienen un fin en común que es la seguridad de las personas a las que guía pero él director controla a las personas canalizándolas en la dirección correcta; y el líder las motiva satisfaciendo necesidades humanas básicas. (John P. Kotter, 1991).

Dentro de las nuevas políticas educativas, se hace referencia a los directivos o gestores que trabajan con calidad, eficacia y eficiencia, es por ello que el Ministerio de educación enfatiza la necesidad de formar gente que pueda gerenciar adecuadamente los centros educativos y menciona que una educación óptima es la que da las mismas oportunidades a todos los estudiantes, y que conlleva alcanzar los objetivos y metas planteadas que nos conducen a la superación, para llegar a la sociedad que aspiramos para nuestro país. Es así que, un directivo de calidad será el que ayude a llegar a las metas trazadas en la Institución como en la educación de sus estudiantes.

2.3 Los Valores y la Educación

Desde hace mucho tiempo atrás, se ha tomado en cuenta a los valores dentro del currículo educativo, se ha tratado de incluir en las clases como una asignatura. Los resultados no son muy alentadores ya que los valores están inmersos en el día a día. El problema de la enseñanza de los valores en la educación es como integrarlo, como transmitir los valores a los estudiantes, una de las alternativas que hoy se practican es la enseñanza de los valores como eje transversal de la educación.

Para conocer que son los valores tenemos que comprender que es el bien, la norma y la virtud. El bien, es entendido como aquello que aspiramos, a lo que le damos valor. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien y la virtud es la forma práctica de realizar el bien. (Guía didáctica liderazgo, valores y educación). Los valores también se los ha llamado a las cosas o cualidades que son apreciadas por los seres humanos. (Domínguez, 2004)

Los valores y la educación se conectan al transmitir la importancia de tener un comportamiento y actuar adecuadamente. La educación en valores es el proceso que capacita al ser humano de mecanismos cognitivos y afectivos, que con armonía nos ayudarán a convivir con la equidad y comprensión necesaria para involucrarnos a la sociedad. (García 2006).

La educación en valores trata de potenciar lo mejor en las personas, nos invita a reafirmar los valores humanos para que hoy en día con el boom de la tecnología no nos olvidemos de lo esencial lo cual es lo más imperceptible a la vista. La tecnología que es un triunfo del ser humano y que nos da un bienestar económico e intelectual ha provocado que nos olvidemos de la dimensión humana de la forma de socializar y vivir en armonía. Es por eso que debemos desde muy pequeños involucrar a los niños con la educación en valores.

Los responsables de las políticas educativas deben tener presentes, una teoría general de los valores, un análisis crítico de las condiciones actuales de la educación en valores dentro del sistema educativo y una propuesta de política educativa para crear las condiciones deseables y favorables. En el Ecuador una política educativa como la que encontramos en la reforma del 2010 que se está incluyendo como eje transversal los valores mediante el Sumak Kawsay que es el Buen Vivir mediante los valores que estarán inmersos en el currículo y que a demás son inculcados con el buen ejemplo no solo de los maestros sino de los padres de familia que son el eje fundamental de la educación de sus hijos.

Los valores en la Educación Infantil

Vivimos un mundo lleno de diversidad, en nuestro país se esta aplicando la educación pluricultural, en la que se respeta las etnias, idiomas, razas, creencias. De esta misma manera se quiere integrar a toda la población estudiantil a compartir los valores.

Se vive en un mundo donde el pluralismo hace que no existan modelos absolutos y que puedan ser válidas las diversas formas de ver el mundo pero de esta misma forma se desea implantar los valores, pues estos son universales. La situación social en la que vivimos es compleja para lo cual es necesario construir criterios morales propios, razonados y sin influencias. Frecuentemente la educación se limita a formar el intelecto olvidando otras cosas esenciales como la moral, los valores, capacidades humanas que permitan una armoniosa convivencia en sociedad y que son los valores morales. (Buxarrais, 19997) en (Carrillo, 2011).

Los niños igual que los adultos viven continuamente conflictos a nivel personal e interpersonal. Las relaciones sociales son difíciles de llevar, la influencia de amigos, medios de comunicación y en sí la sociedad influyen en una desvalorización continua y una pérdida de ética y moral. Los padres de familia requieren del apoyo de la Institución para formar a sus hijos, aunque ellos han olvidado que la principal fuente de enseñanza de valores y moral es en el hogar. Gran parte de los motivos que impulsan a plantearse la educación en valores en las Instituciones escolares, es la necesidad de que forme parte de nuestra cotidianeidad en la relación con los demás.

“En la Educación Infantil tiene una gran importancia la transmisión de valores porque se ofrece desde la escuela los conocimientos, procedimientos y actitudes que hacen posible la construcción de criterios morales propios, derivados de la razón y del diálogo” (García, 2006). Los valores en los niños se cultivan al igual que los hábitos, ya que si desde pequeños no los sembramos, en un futuro veremos que clase de adultos son.

Los valores como la equidad, la amistad, empatía, respeto, honestidad, son pilares fundamentales para la educación en la escuela. El deber del maestro es saber guiar y dar ejemplo a sus estudiantes. Dentro de la educación no debemos olvidar que la Institución es decir, profesores, personal administrativo, directores, padres de familia son el ejemplo para todos los estudiantes y deben estar preparados para difundir los valores.

El Centro Educativo Liceo Bilingüe Equinoccio es el lugar en el que se realiza la presente investigación. Se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en la parroquia de San Antonio de Pichincha, es una Institución particular, la cual recibe a los niños desde pre-básica hasta séptimo año de educación básica. Se encuentra en funcionamiento desde el mes de octubre del año 2008 hasta la presente fecha, es decir cuatro años de funcionamiento.

Cuenta con una metodología basada en la Educación por el Arte sustentada en la pedagogía Waldorf. La Institución esta conformada por 18 docentes y 100 niños que comprenden la edad de entre 4 y 12 años de edad. La jornada de estudio es de 6 horas, la cual inicia a las 08H00 de la mañana y culmina a las 14h00 para la educación básica. Para la educación inicial el horario es de 8h00 a 13h00.

3.1 Participantes

De la población total se seleccionó una muestra de 6 directivos, 15 docentes, 10 estudiantes de sexto de básica y 10 alumnos de séptimo año de básica, los cuales conforman el total de alumnos de cada aula; obteniendo los siguientes datos:

Tabla N° 1

DIRECTIVOS DE ACUERDO A SU GÉNERO		
GÉNERO	f	%
Femenino	4	66.67
Masculino	2	33.33
Total	6	100 %

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaborado: Estefanía Muriel Aguayo

Se aprecia en la tabla N° que el 66.67% del personal directivo son mujeres mientras que el 33.33% son hombres. Determinándose que en el centro educativo predomina el género femenino siendo una fortaleza porque siempre las damas se adaptan con facilidad a los cambios establecidos en la educación.

PERSONAL DIRECTIVO ENCUESTADO DE ACUERDO A SU EDAD		
EDAD	f	%
25-30	1	16.7
31-35	2	33.3
36-40	1	16.7
41-45	2	33.3
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Autor: Estefanía Muriel

En la tabla N° 2 se observa que el 33.3% del personal directivo fluctúa sus edades entre 31 y 35 años, de igual forma las edades comprendidas entre 41 y 45 años, mientras que el 16.7 % corresponden a las edades entre 25 y 30 años y 36 y 40. Concluyendo que la mayor parte de autoridades tienen edades entre 31 y 45 años, por lo tanto se observa que las personas que dirigen el Liceo Equinoccio son jóvenes.

Tabla N° 3

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU GÉNERO		
GÉNERO	F	%
FEMENINO	13	81.25
MASCULINO	3	18.75
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta directa a docentes

Autor: Estefanía Muriel

Se observa en la tabla N° 3 que el 81.25% del personal docente pertenece al género femenino, mientras que un 18.75% pertenece al género masculino. Se concluye que la mayoría del personal docente es de género femenino y por este motivo se determina que las mujeres son más inclinadas a la docencia que los hombres,

Tabla N° 4

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

ESTADISTICA DE PERSONAL DOCENTE POR EDAD		
Edad	f	%
25-30	7	43.75
31-35	2	12.5
36-40	2	12.5
41-45	2	12.5
46-50	1	6.25
51-55	1	6.25
TOTAL	16	100

Fuente: Encuesta directa a docentes.

Autor: Estefanía Muriel

Se aprecia en la tabla N° 4 que el 43.75% de los docentes tienen una edad comprendida entre los 25 a 30 años y un 12.5% tiene una edad que oscila entre los 31 a 45 años de edad, mientras que solo el 6.25% tienen entre 46 a 55 años de edad. Lo cual nos indica que la población de docentes en la Institución es joven es decir comprende entre 25 y 30 años de edad. Los directivos prefieren coger personal docente joven a profesores de mayor edad.

Tabla N° 5

ESTUDIANTES ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO		
Género	(f)	%
Femenino	10	50
Masculino	10	50
Total	20	100%

FUENTE: Encuesta directa a estudiantes

ELABORADO: Estefanía Muriel

En la tabla N° 5 se observa que el 50% de los encuestados pertenece al género femenino y el otro 50% representan al género masculino por lo que determinamos que existe equidad de género en la Institución. Tanto los varones como las mujeres tienen derecho a la participación en la educación y en todos los ámbitos que a ellos y ellas les compete.

Tabla N° 6

ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES POR EDAD		
EDAD	f	%
9	2	10
10	6	30
11	8	40
12	4	20
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

ELABORADO: Estefanía Muriel

La tabla N° 6 muestra que 10% de los niños tienen 9 años de edad, 30% de los niños tienen 6 años de edad, el 40% de los niños tienen 11 años mientras que el 20% tienen 12 años. Concluyendo que la mayoría de los niños y niñas tienen 11 años. Se observa a niños de distintas edades, sin embargo predominan los niños de las edades comprendidas entre 10 y 11 años que representan un 70% de la muestra.

Tabla N° 7

ENCUESTADOS POR AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA		
AÑO DE BÁSICA	N° ESTUDIANTES	f
SEXTO	8	40
SÉPTIMO	12	60
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta directa estudiantes

Elaborado: Estefanía Muriel

La tabla indica que el 60% de los niños son de séptimo año de educación básica y el 40% son de sexto año. Determinándose que los niños de séptimo año tuvieron mayor participación en este trabajo investigativo. Su comportamiento fue óptimo, además ellos respondieron con facilidad a las encuestas entregadas y necesitaron menor ayuda que los niños de sexto año de básica.

3.2 Materiales e Instrumentos.

Se utilizó, encuestas, entrevistas, observación, como instrumentos de investigación para la recolección de datos.

La encuesta, consiste en reunir datos entrevistando gente (Staton, Etzel y Walter, 2004). Mediante las encuestas se obtiene información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sean personales, telefónicas o por correo. (Sandhusen, 2002).

El proceso de investigación requirió la utilización de encuestas, y de esta forma recolectar la información que se necesita para investigar sobre liderazgo, gestión y los valores en el Centro Educativo Liceo Equinoccio, estas encuestas se aplicó a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia durante el periodo del año lectivo 2011-2012.

La encuesta dirigida a los directivos consta de diversos ítems, con diferentes declaraciones. En la encuesta existen múltiples alternativas y escalas.

Los ítems de las encuestas a directivos hablan de la forma de organización de los equipos de trabajo, aspectos de la organización, tareas de los miembros de la institución, clima laboral, la toma de decisiones, la administración y liderazgo a nivel de directivos, habilidades de liderazgo, organismos que integran la institución, integración del personal, los departamentos didácticos, la gestión pedagógica, planificación educativa. Estas encuestas están diseñadas para recabar información sobre el tipo de liderazgo, gestión y valores desde el punto de vista del directivo.

La encuesta dirigida a los docentes, consta de 16 declaraciones en la que el docente debe escoger mediante las escalas propuestas. La información recopilada hace referencia a su actividad como líder, su gestión académica, el trabajo en equipo, la aceptación o resistencia para desarrollar nuevos métodos de enseñanza, la integración de la comunidad y la práctica de los valores en el establecimiento.

La encuesta a estudiantes, esta conformada por 14 declaraciones en la que los estudiantes deben escoger mediante escalas. La información de las encuestas hace referencia a la visión que ellos tienen del director, el liderazgo de los maestros y

directivos, el manejo de la clase, la motivación, actitud del maestro, la ética y valores.

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

La encuesta dirigida a padres de familia, consta de 16 ítems, en los que se pide la visión de los padres sobre la gestión, liderazgo y valores de la Institución educativa. La encuesta fue estructurada en base a los requerimientos de la investigación y de esta manera recabar la opinión de los padres de familia.

Además, se realizó la observación de los instrumentos de gestión curricular como: plan operativo anual, proyecto educativo institucional, manual de organización, el código de ética, plan estratégico, la estructura organizativa. Los documentos que encontramos en la Institución se los analizó mientras que los que no se encontraron se sugirió que se elaboren.

3.3 Método y procedimiento

El método que se ha empleado para realizar la presente investigación es de tipo descriptiva, y este método ayudado a orientar la metodología del objeto de estudio. Se utilizó también métodos cuantitativos y cualitativos para realizar la investigación.

El método descriptivo consiste en llegar a conocer detalladamente el lugar, actitudes, costumbres, situaciones del objeto de estudio en este caso el conocer la gestión, liderazgo, valores en el Liceo Equinoccio. (Deobold B. Van Dalen; William J. Meyer, 1974). Mediante el método de investigación se ha seleccionado sujetos del escenario educativo con los cuales hemos podido recabar los datos que responden a las preguntas de investigación.

El objetivo del diseño de la investigación cuantitativa y cualitativa ha sido proporcionar resultados que puedan ser considerados creíbles, es decir determinar la medida en que estos resultados obtenidos se han aproximado a la realidad y puedan ser considerados fiables y razonables.

En el método cuantitativo se utilizó como herramienta encuestas, que permitieron organizar las tablas estadísticas con la información que se obtuvo, esto facilitó la comprensión de los datos que se han obtenido.

El procedimiento inicia seleccionando la unidad educativa Liceo Bilingüe Equinoccio, después se buscó acercamiento con las autoridades para solicitar que permitan realizar la investigación, una vez aprobada se aplicó las encuestas a directivos, docentes, estudiantes , padres de familia, también se realizó una entrevista a directivos y se analizó los documentos de gestión curricular y administrativa del centro educativo.

Con los resultados de las encuestas obtenidas por cada grupo de la muestra, se procedió a tabular los resultados que arrojaron las encuestas y posteriormente se realizaron tablas estadísticas que revelaron los porcentajes y frecuencias de repetición de las respuestas. (Ver anexo 1-4)

Finalmente se realizaron las entrevistas a los 6 directivos del plantel, y se procedió a consignar las respuestas dadas por los entrevistados en un cuadro en el que se puede ubicar la respuesta más fuerte y la más débil. (Ver anexo 5)

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

Los instrumentos de gestión educativa son aquellos donde se evidencia la estructura de la Institución, la cual se conforma por el manual de organización, el código de convivencia o de ética, el plan estratégico, el plan operativo, el plan institucional, en los que se demuestran la existencia de gestión, liderazgo y valores o la poca capacidad para aplicar los mismos.

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

4.1.1.1 El manual de Organización

El Liceo Bilingüe Equinoccio no posee manual de Organización, por lo cual no hay un aporte en esta área a la gestión liderazgo y valores institucionales.

En este manual se relata las funciones que deben realizar a nivel directivo, la junta general de maestros, el consejo técnico, las comisiones, el personal docente, los alumnos y padres de familia. Aquí se detalla los deberes y atribuciones que tienen dentro de la comunidad educativa. Este manual aporta en gran medida a la observación de la gestión en la Institución.

El manual de organización permite que quien observe este documento reconozca el papel que desempeña cada persona dentro de la Institución, así como ayuda determinar cuales son las características de los puestos de trabajo y sus funciones.

Se especifica el propósito del puesto en el que está el docente y el perfil del docente de cada año de educación básica. También muestra como la Institución mantiene el control escolar, financiero, de recursos humanos.

Al no existir el manual de organización en la Institución se observa una carencia en la administración y organización escolar.

4.1.1.2 El código de Ética.

Es un instrumento de creación colectiva por parte de la comunidad educativa para afianzar una coexistencia saludable y armónica entre todos los actores sociales que la integran. El código de ética del Liceo Equinoccio aporta significativamente en la gestión que realiza la institución, pues permite conocer los principios y objetivos de la Institución, así como el proceso que deben seguir los actores educativos para resolver problemas dentro de la Institución.

Este código, constituye el camino hacia la construcción de un entorno equitativo y armónico en el que la práctica constante de valores devenga en un proceso de consolidación de una cultura de paz que fortalezca principios de honestidad, responsabilidad, respeto, solidaridad y amor en toda la comunidad educativa. En este sentido el Liceo Equinoccio pretende a través de la elaboración de este código ser coherente con su propuesta de educación integral; fortalecer relaciones interpersonales democráticas y participativas dentro y fuera del aula; y promover un ejercicio ciudadano humanizado y veraz.

El código de ética brinda la oportunidad de conocer los deberes y derechos de las estudiantes, así también de los docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicio de la Institución. Sus fundamentos son sólidos y permite a cualquier persona comprender cuál es el objetivo de dicho código de convivencia. (Muñoz, 2008)

Al existir este instrumento en el centro educativo Liceo Equinoccio es una fortaleza para la convivencia adecuada en la práctica de valores y una mejor gestión educativa.

4.1.1.3 El plan estratégico

Este documento no se ha podido analizar debido a que no se encuentra elaborado en la Institución.

La planeación estratégica busca explorar y aprovechar las oportunidades dentro de las Instituciones, y disminuye cualquier malestar de los retos que surgen en las Instituciones. (Galvis, 1994)

La gestión estratégica implica, la toma de decisiones que sean estrategias operacionales de gestión fundadas en criterios político institucionales, con el objetivo de mejorar la gestión y servicio educativo que se brinda. Deben ser procesos educativos que no sean irracionales, burocráticos, circunstanciales fundados en criterios reglamentarios administrativos autoritarios que permita una visión holística de la Institución y democrática. (Aguerrondo, 1990)

Planificar es tender un puente entre el lugar en donde estamos y donde queremos estar. Nos indica el impacto que tendrán nuestras decisiones con respecto al futuro de la Institución. En cambio, Estrategia, es la decisión que permitirá el logro de esa visión de la Institución.

La planificación estratégica es un proceso de gestión que concibe a la escuela como un sistema en estrecha relación con su medio ambiente. Permite visualizar a futuro las decisiones y determinar las estrategias para asegurar su implementación.

Necesita disponer y producir información estratégica para elaborar el diagnóstico y detectar fortalezas y debilidades. También para diseñar propuestas apoyándose en las fortalezas y superando las debilidades, asume la forma de proyectos generales y proyectos de aula. (Rodríguez, 2000)

Tomando en cuenta que la Institución en la que se realizó la investigación no cuenta con el plan estratégico, se evidencia una baja gestión y liderazgo de los directivos de la Institución.

4.1.1.4 El plan operativo anual

El Plan Operativo Anual es el conjunto de proyectos específicos para plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar. (Aguerrondo, 1990) Por este motivo el aporte a la gestión, liderazgo y valores de este documento es muy grande y permite tener un concepto global de cómo esta funcionando la Institución.

El Liceo Bilingüe Equinoccio tiene el plan operativo anual. Evidencia los problemas inmediatos de la institución, los indicadores de gestión, los recursos, la ejecución, y la evaluación para el mejoramiento del proyecto.

También se realiza un análisis detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en el Liceo.

Este plan operativo del Liceo es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del P.E.I. El plan operativo contiene la visión misión, propósitos, objetivos y estrategias de la matriz de planificación del nivel de enseñanza. El P.O.A pone atención en lo táctico a corto plazo, en la ejecución de proyectos, viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional. Este documento aporta a la gestión, liderazgo y valores de la Institución brindando un panorama de organización curricular.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Se observó el P.E.I del Liceo Bilingüe Equinoccio, el cual nos indica los siguientes componentes:

- Presentación de la Institución
- Diagnóstico estratégico
- Análisis FODA de Situación Inicial
- Análisis FODA de situación final
- Análisis e identificación de estrategias
- Identidad Institucional, con los distintos perfiles de los miembros educativos.
- Modelo Pedagógico con su fundamento filosófico.
- Fundamentos Psicopedagógicos
- Misión
- Visión
- Objetivos Institucionales
- Metas
- Diseño o componente curricular

El proyecto educativo recalca la identidad institucional, perfil del alumno, perfil del maestro. Además, se muestran los fundamentos teóricos de la educación por el arte

del que se puede destacar lo siguiente: Herbert Read (1986) en su tratado sobre la educación estética define al arte desde dos principios fundamentales:

Un principio de forma, derivado del mundo orgánico y aspecto objetivo universal de todas las obras de arte; y un principio de creación peculiar a la mente humana, que la impulsa a crear y apreciar la creación de símbolos, fantasías, mitos que toman una existencia objetiva universalmente válida solo en virtud del principio de forma. La forma es una función de la percepción; la creación es una función de la imaginación. (Muñoz, 2008)

Se torna interesante partir de estas apreciaciones para entender más tarde la vinculación entre arte y educación que se toman en el Liceo Equinoccio.

La Institución tiene trazadas las metas a las que quiere alcanzar, al igual que sus principios educativos como son: (Muñoz, 2008)

- Educar para la expresión crítica- creativa.
- Educar en la inter estética.
- Educar para la libertad.
- Educar para la vida.
- Educar para aprender.
- Educar con equidad y diversidad.
- Educar para la ecología.

Estos puntos promueven la Institución y evidencian el proyecto educativo Institucional del Liceo Equinoccio.

Sin embargo, se ha encontrado la ausencia de varios componentes del P.E.I como son:

La justificación de la realización del PEI, el por que y en que se basa la elaboración de este instrumento de gestión.

Enfoque administrativo, que es la gestión que consiste en las acciones de organización y administración que orientan al centro educativo a cumplir la misión y la visión a demás muestra como se encuentra estructurada la Institución mediante un organigrama que muestra sus funciones.

Equipo de trabajo del PEI. En este apartado indica los colaboradores que realizaron el PEI, docentes, asociación de padres y madres lo cual no se evidencia en el Proyecto Institucional del Liceo Equinoccio.

Líneas de acción o análisis de estrategias. Son aspectos detectados como debilidades en el FODA, que constituirán las líneas de acción que se traducirán en planes de acción a realizarse en el mediano o largo plazo.

Evaluación. Cronogramas para reuniones y seguimientos de las líneas de acción y estrategias planteadas para mejorar.

Plan de Gestión. Definir y delinear con claridad las metas que se han propuesto en la Institución. Es la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño y control del personal así también en el presupuesto y adquisición de material. (Illescas, 2004)

Estos aspectos no se han encontrado en el Proyecto Educativo Institucional del Liceo Bilingüe Equinoccio por lo que se identifica que el PEI no aporta en su totalidad con la gestión, liderazgo y valores de la Institución.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Se evidencia la existencia del reglamento interno del Liceo Equinoccio, el cual nos da la pauta de las funciones de cada área de trabajo iniciando con las funciones del director, de la junta general de maestros, del consejo técnico, de las comisiones. Así también da las normas de la Institución, establece obligaciones de las personas que laboran allí.

Otro punto importante del reglamento son las faltas y sanciones para los estudiantes, en esta parte se especifica los tipos de faltas de los estudiantes para con la Institución en general y las sanciones que se impondrán. Finalmente este reglamento es respaldado por la directora y secretaria de la Institución.

Este documento aporta a la gestión y liderazgo de la escuela ya que mediante este podemos comprender cuál es el proceder de los directivos y maestros ante las situaciones diversas que se dan en el centro educativo.

41.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

MISIÓN

“La misión del Liceo Bilingüe Equinoccio es educar y formar personas íntegras, con espíritu crítico y liberador, dotadas de sensibilidad estética, creatividad, reflexión, con valores morales y dotados de un profundo respeto hacia su entorno natural. En fin, verdaderos creadores, que a través del arte, potencien su inteligencia intelectual y emocional.” (Muñoz, 2008)

La misión del Liceo equinoccio está bien estructurada y ve en los niños un gran potencial que surgirá con la enseñanza a través del arte, acompañada de valores que se encuentra intrínsecamente en el currículo. La misión del Liceo aporta a la gestión, a los valores y al liderazgo tanto del personal que trabaja allí como de los alumnos que se están formando en la Institución.

VISIÓN

La visión del Liceo Equinoccio aporta con la gestión de la institución ya que anuncia que “se consolidará en el tiempo como una institución líder e innovadora en el quehacer educativo nacional que aportará con una oferta educativa de vanguardia, seria, coherente y respetuosa, especializada en el ámbito de la educación por el arte. Se encontrará funcionando con calidad en los tres niveles educativos: Preescolar, Primaria y Secundaria.” (Muñoz, 2008)

La visión del Liceo Equinoccio muestra como se ven ellos a futuro, ya que hoy cuentan con el preescolar y primaria pero la visión de la Institución es que también funcione la secundaria una vez consolidada la propuesta en el sector, lo cual por ser

una institución nueva tiene que seguir forjando su camino para llegar a ser una escuela reconocida. Lo que no ha sido mencionado son los valores que la escuela imparte y seguirá impartiendo.

4.1.2.2 El Organigrama

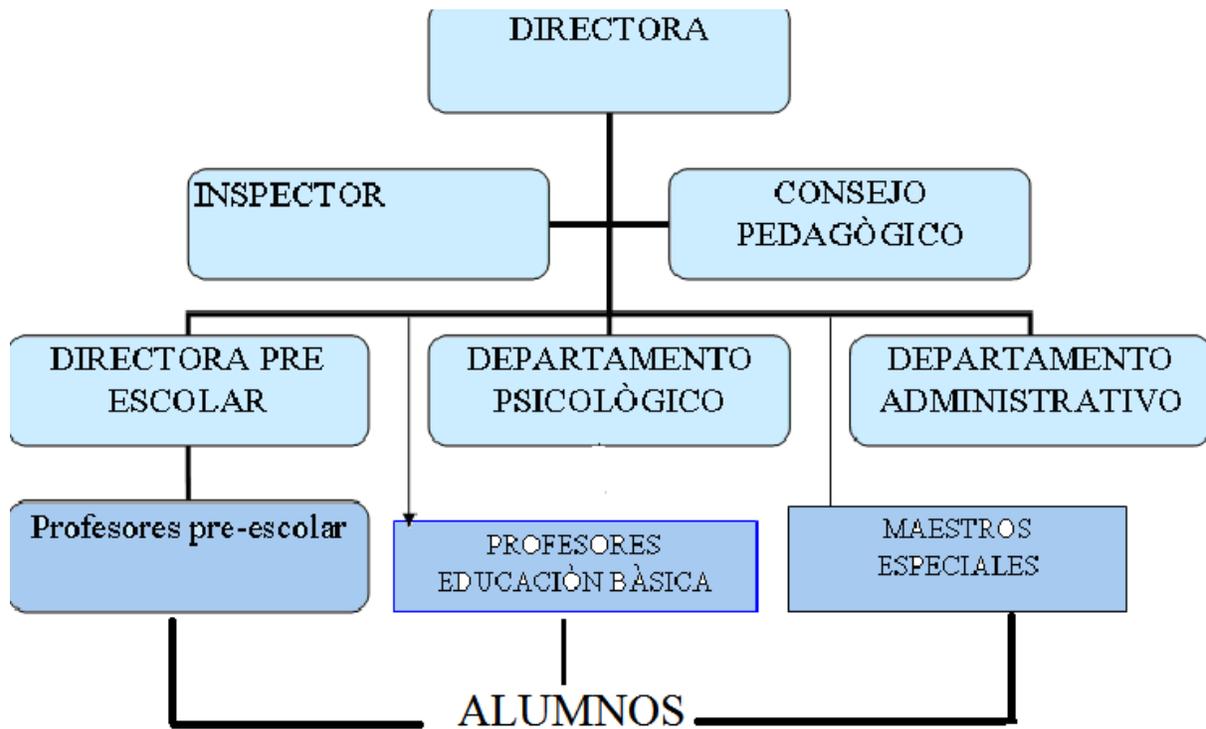
No tienen un organigrama de la Institución en los documentos anteriormente analizados. Debido a esto se evidencia una debilidad en la organización y estructura administrativa del Liceo Bilingüe Equinoccio.

El organigrama es de vital importancia en un centro educativo. Toda organización posee una estructura, las cuales se las ubican mediante áreas funcionales, administrativas, niveles jerárquicos, relaciones entre unidades, funciones, cargos y al poner estos elementos en un orden específico formamos un organigrama.

Un organigrama es el gráfico de elementos estructurales y funcionales o de cargos del centro educativo. Mediante este instrumento de gestión se puede detectar fallas estructurales, fallas de control y supervisión. Además de ser un instrumento de análisis es un instrumento de información y por esta razón al no existir en el Liceo Equinoccio el organigrama de la Institución es evidente que no hay un aporte a la gestión y liderazgo del centro ya que no se podrá analizar los cargos, las líneas de comunicación, la jerarquía y niveles de mando, entre otros aspectos ya mencionados. (Alvarado, 2001)

Un ejemplo de organigrama de un centro educativo es el organigrama general, este contiene información representativa según el nivel jerárquico.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL LICEO BILINGÜE EQUINOCCIO



4.1.2.3 Funciones por Áreas y departamentos

Área de Pre-escolar

En esta área la directora del pre-escolar tiene la potestad de tomar decisiones dentro de este nivel, organizar proyectos y presentaciones del área, la directora evalúa a las docentes de este nivel y trabaja conjuntamente con ellas. Las maestras de nursery, pre-básica y la auxiliar deben dirigirse directamente con la directora de pre-escolar para resolver cualquier problema.

En el pre escolar se maneja la pre escritura, animación a la lectura, trabajo de motricidad fina y gruesa, expresión corporal, expresión musical, expresión artística, desarrollo social y natural, del desarrollo de estas áreas se encuentra encargada la maestra tutora. Además se trabaja con el idioma ingles, educación física, teatro de los cuales se encuentran encargados maestros especiales.

Educación Básica

Área de Lengua y Literatura

Se encargada de desarrollar los proyectos que tienen que ver en esta área y coordinar con todos los niveles.

Área de Matemática

Encargada de cumplir con los proyectos de matemáticas de todos los niveles, debe organizar conjuntamente con el maestro de cada nivel los proyectos y concursos de matemática, así como revisar el pensum de estudio de los años de básica.

Área de Ciencias Sociales y Naturales

Se encarga del pensum, proyectos y organización en general de esta área de estudio con la ayuda de los maestros de cada año.

Área de Ingles

Dirige su atención al desarrollo adecuado de la asignatura, para evaluar el pensum, proyectos y dirección en general de esta asignatura.

Arte

Se encarga de los proyectos de arte, exposiciones, proyectos, así como dirigir el eje artístico de la escuela.

4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores

En el Liceo Bilingüe Equinoccio se inculcan los valores como la honestidad, respeto, amistad. Los padres de familia apoyan a la Institución, son eje fundamental de la educación de los pequeños. En la educación no se puede olvidar el amor hacia la

naturaleza y las personas que los rodean como parte de los valores que se promulgan en la escuela. Se evidencia la utilización de la pedagogía por el arte, y la utilización de ejes transversales donde se destacan los valores.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

El contenido de esta dimensión pedagógica permite analizar el trabajo de los maestros y el cumplimiento del currículo y los valores que se imparten en la Institución. La planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, permiten desarrollarse mejor en el entorno en el que se encuentran. El currículo que se usa en el Liceo sugiere utiliza el pensar, sentir y hacer (Rudolf Steiner) que son principios de la pedagogía Waldorf, pero también pone especial atención a las inteligencias múltiples sugeridas por Howard Gardner. (Serrano, 2003)

4.1.3.5 Dimensión organizativa operacional y valores

Esta dimensión no se evidencia en la el Liceo Bilingüe Equinoccio ya que este aspecto no esta tomado en cuenta en los instrumentos antes analizados como el PEI, el POA.

En esta dimensión se desarrolla la organización, planificación y valores que se manejan dentro de una Institución, este requiere de un compromiso de todos los actores educativos.

4.1.4.6 Dimensión administrativa financiera y valores.

La dimensión administrativa y financiera busca que se establezcan normas y fundamentos para el manejo adecuado de los recursos de la Institución. Sin embargo en el Liceo Equinoccio no se encuentra un claro manejo de esta dimensión pues no se encuentra establecidas en los manuales de gestión parámetros claros que resalten los objetivos y labor que esta dimensión debe tener.

Esta área es muy importante ya que se encarga del aspecto económico, mantiene el presupuesto trazado mediante la contabilidad y auditoría correspondiente, para de esta forma verificar si la Institución es rentable.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas. La situación de esta dimensión en el Liceo Bilingüe Equinoccio esta poco establecida y guiada.

4.1.4.7 Dimensión comunitaria y valores

En esta dimensión se trabaja conjuntamente con la comunidad así como la toma de decisiones en la que participan los diferentes actores educativos como los maestros, estudiantes, directivos, padres de familia y comunidad en general.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando los aciertos y discrepancias que existen en la comunidad así como sus actitudes, intereses, roles y comportamientos .

El centro educativo Liceo Bilingüe Equinoccio no ha realizado un acercamiento tangible con la comunidad pues, ha priorizado su enfoque en la educación en el área pedagógica y de desarrollo de la Institución, dejando a un lado el encuentro y el aporte a la comunidad.

4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento de gestión extremadamente simple y eficaz, el cual adecuadamente empleado puede ser de gran utilidad para apoyar la toma de

decisiones estratégicas. El análisis FODA se refiere a un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución, se identifica los aspectos que favorecen y los que limitan el logro de la misión y visión de la Institución. (Valenzuela, 2011).

Dentro de la matriz FODA tenemos elementos externos e internos. Los elementos internos son las fortalezas y debilidades de la Institución, la fortaleza es aquel factor positivo que le permite destacarse. Una debilidad es un obstáculo o problema, dificulta que una institución cumpla con su misión.

Los elementos externos son las oportunidades o amenazas del ambiente. Las oportunidades se encuentran señalados con factor positivo sea este económico, social, político y ecológico. La amenaza, es un factor negativo del entorno que impide un adecuado crecimiento de la Institución. (Valenzuela, 2011).

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

Se considera fortalezas de una Institución a los atributos psicológicos, capacidades y habilidades del personal que labora. También la capacidad competitiva de la institución, con la cual brinda una situación favorable o de ventaja al medio social en el que este establecido el centro educativo. (Ponce, 2007: 115)

Las fortalezas encontradas en la institución son:

- Metodología basada en el arte
- La Institución trabaja con ejes transversales de valores.
- Personal docente con título de tercer nivel en ciencias de la educación con sus respectivas especializaciones.
- Utilización adecuada del P.O.A.
- Existencia de un reglamento interno institucional.

Debilidades

La debilidad es un factor que hace vulnerable a la organización, o una actividad que la empresa la realiza de forma deficiente o incompleta”. (Ponce, 2007: 115)

Las debilidades de la institución son:

- Ausencia de documentos de gestión curricular como: Plan estratégico y Manual de Organización.
- Desconocimiento de la pedagogía empleada por la institución.
- Proyecto educativo institucional incompleto.
- No se contempla en los documentos de gestión, los deberes del área administrativa y financiera de la institución.
- Falta de vinculación con la comunidad.

4.4.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Las oportunidades representan las fuerzas externas que la institución no puede controlar, pero que representan crecimiento y mejoría para el centro de educación o empresa. Las oportunidades externas brindan a la institución mejorar las estrategias de la organización. (Ponce, 2007: 115)

Los factores son los siguientes:

- Instauración de la nueva reforma curricular basada en los valores
- La LOEI enfatiza una política educativa de excelencia
- Se evidencia en la comunidad la necesidad del aprendizaje del idioma inglés
- Implementación de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación en el sector
- Construcción de centros de desarrollo artístico en el sector

Amenazas

“Las amenazas son las fuerzas ambientales no controlables por la institución, representan aspectos desfavorables y problemas potenciales. Las amenazas, constituyen la necesidad de que la institución organice estrategias para enfrentar las diversas situaciones.” (Ponce, 2007: 116)

Las amenazas para la institución son:

- Pérdida de hábitos y valores desde el hogar, debido a la desunión familiar
- Clientes inseguros por desconocimiento de metodologías alternativas.
- Mercado competitivo en el sector con menores costos.
- Mayor publicidad de las instituciones educativas públicas.

4.1.3. Matriz FODA

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Metodología basada en el arte.</p> <p>F2. La Institución trabaja con ejes transversales de valores.</p> <p>F3. Personal docente con título de tercer nivel en ciencias de la educación con sus respectivas especializaciones.</p> <p>F4. Utilización adecuada del P.O.A.</p> <p>F5. Existencia de un reglamento interno institucional.</p>	<p>D1. Ausencia de documentos de gestión curricular como: Plan Estratégico y Manual de Organización.</p> <p>D2 Desconocimiento de la pedagogía empleada por la institución.</p> <p>D3. Proyecto educativo institucional incompleto.</p> <p>D4. No se contempla en los documentos de gestión, los deberes del área administrativa y financiera de la institución.</p> <p>D5. Falta de vinculación con la comunidad.</p>
EXTERNOS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de hábitos y valores desde el hogar, debido a la desunión familiar • Clientes inseguros por desconocimiento de la metodología educativa. • Mercado competitivo en el sector con menores costos. • Mayor publicidad de las instituciones educativas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instauración de la nueva reforma curricular basada en los valores. • La LOEI enfatiza una política educativa de excelencia. • Se evidencia en la comunidad la necesidad del aprendizaje del idioma inglés. • Implementación de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación en el sector. • Construcción de centros de desarrollo artístico en el sector

FUENTE: Diagnóstico situacional

ELABORADO: Estefania Muriel

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Las siguientes encuestas se realizaron en el centro educativo Liceo Equinoccio. Se obtuvo una muestra correspondiente a directivos, estudiantes, docentes y padres de familia para que respondan a estas encuestas y a una entrevista sobre gestión, liderazgo y valores en la institución y de esta forma analizar la visión que tienen cada grupo mencionado respecto a los temas citados.

4.2.1 De los directivos

Tabla N° 8

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		
b..Coordinadores de área	6	100
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

El 100% de los directivos manifiestan que la forma de organización de los equipos de trabajo en el Liceo Bilingüe Equinoccio es por medio de coordinadores de área. De esta forma se delegan mejor las funciones a los coordinadores y se coordinan los proyectos de área.

Tabla N° 9

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	66.67
.b. Los resultados obtenidos en la Institución	2	33.33
c. Valor y tiempo empleados en la Institución		
d. Otros		
e. No contestan		
	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefania Muriel Aguayo

El 67% de directivos manifiestan que, los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros de la institución. El 33% expresan que mide por los resultados obtenidos en la Institución. Evidenciándose que el tamaño de la Institución se mide por el número de miembros que conforman el Centro Educativo.

Tabla N° 10

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	6	100
b. No	—	—
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

En cuanto a las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas el 100% de los directivos dicen que si se toma en cuenta en el manual de convivencia de la institución.

Tabla N° 11

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Liderado por	f	%
a. Director	5	83.33
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	1	16.67
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

El 83% de los directivos dicen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderado por el director y el 17% de los directivos piensa que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta dirigido por el consejo directivo. Probando que el director de la Institución es el que lidera el clima de respeto y quien toma las decisiones.

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com
 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33.3
b. No	4	66.7
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

El 67% de los directivos dicen que no hay delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, mientras que un 33% dice que si hay delegación en la toma de decisiones. El porcentaje más alto nos indica que no hay delegación en la toma de decisiones, por lo que los conflictos se arreglan según el criterio solo de las autoridades.

Tabla N° 13

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	4	66.67	1	16.67	1	16.67
B	Desarrollo profesional de los docentes.	5	83.33			1	16.67
C	La capacitación continua de los docentes	6	100				
D	Trabajo en equipo	6	100				
E	Vivencia de los valores institucionales y personales	6	100				
F	Participación de los padres de familia en las actividades	5	83.33	1	16.67		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.67	1	16.67		16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos

You are using demo version

Los directivos del plantel afirman que la administración y liderazgo del centro educativo promueven la excelencia académica, señalando en la escala de siempre el 67%, a veces el 17% y nunca el 17%.

El desarrollo profesional de los docentes promovido por la administración y liderazgo del centro fue calificado en la escala: un 83% dijo siempre, mientras 17% dijo que nunca.

En la tabla encontramos la premisa sobre la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales, a todos estos ítems los directivos respondieron el 100% siempre.

Además el 83% de los directivos contestaron que siempre promueven hay la participación de los padres de familia en las actividades programadas, pero el 17% indicó que a veces promueven la participación.

En cuanto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión respondieron un 67% que siempre se delega, el 16% dijo que a veces y otro 16% dijo que nunca se delega autoridad a los grupos de decisión. Por este motivo se observa opiniones divididas en la representación de autoridad lo cual evidencia que hay una adecuada organización en la delegación de funciones.

En conclusión, los porcentajes más altos muestran que todos los directivos afirman que hay una capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo y una vivencia de los valores institucionales y personales, esto conlleva a un crecimiento institucional y mejoras en el clima laboral.

TABLA N° 14

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	2	33.33	4	66.67		

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	4	66.67		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	6	100				
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	16.66	4	66.67	1	16.66

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución los directivos expresaron que: A veces son innatas en un 67% mientras que un 33% dijo que siempre. Las habilidades de liderazgo a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo un 67%, mientras que 33% dijo que siempre. También afirmaron el 50% que las habilidades de liderazgo siempre se adquieren a partir de la experiencia y el otro 50% dijo que a veces se adquieren a partir de la experiencia. A demás aseveraron que el liderazgo se desarrolla con estudios de gerencia y el 100% respondió siempre.

Finalmente contestaron el 67% de los directivos que habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución se promueve con la capacitación continua que combine la práctica y la teoría y reflexión y el 17% dijo siempre, el 67% dijo a veces y el 17% dijo nunca.

En conclusión, se evidencia que según los directivos las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se desarrollan con estudios de gerencia en este literal el 100% de directivos contestó siempre y demuestra que con el estudio gerencial se puede adquirir las correspondientes herramientas para desarrollar el liderazgo y dirigir a una Institución.

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	3	50	3	50	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16.67	2	33.33	3	50
C	La mejora de los mecanismos de control.	5	83.33	0	0	1	16.67
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.33	0	0	1	16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefania Muriel

La tabla N° 15 indica que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución se promueve mediante: el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos el 50% de los directivos expresaron que siempre, pero un 50% contestó que a veces.

El literal B anuncia que se promueve mediante la disminución del número de estudiantes por aula 17% contestó siempre, 33% contestó a veces y un 50% nunca.

En el literal C el 83% de directivos contestaron que siempre se promueve la mejora de los mecanismos de control mientras que el 17% dice que nunca se promueve. A demás el 83% de los directivos respondieron que siempre hay un ambiente cordial de trabajo, mientras que 17% contestó que nunca.

En conclusión, se evidencia que hay una división de opiniones ya que 50% de los directivos informa que siempre se promueve la promoción del uso de información de desempeño para saber que falta mejorar, sin embargo 50% dice que a veces se usa esta información. También podemos enfocarnos que el 83% de los directivos dicen que se promueve mejoras en los mecanismos de control y en los ambientes de trabajo lo cual ayudará a mejorar el compañerismo, desempeño docente y clima laboral.

Tabla Nº 16

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección(director(a), consejo escolar, consejo académico etc.)	6	100				
B	De gestión (secretario subdirector, comisión económica)	5	83.33	1	16.67		
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				
D	Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)	6	100				
E	Otros (cuales)	0	0				

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

En la tabla N° 16 se aprecia que el 100% de los directivos opinan en la escala de siempre, que los organismos que integran la institución son: de dirección, de coordinación, técnica; mientras que el 83.33% dicen siempre promoverse en la institución el organismo de gestión y el 16.67% opinan que a veces.

Determinando que se promueve los organismo de dirección, coordinación y de técnica.

Tabla N° 17

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÀCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	66.67	1	16.67	1	16.67
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	100				
D	Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.33			1	16.67

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Estefanía Muriel Aguayo

En la tabla N° 17 se aprecia que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico , junta de profesores se promueve al llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos a lo que contestaron el 66.67% siempre, el 16.67% a veces y nunca el 16.67%.

En el literal B los directivos contestaron que se promueve al establecer mejoras en el clima de convivencia, siempre contesto el 66.67%, el 16.67% a veces y el 16.67% nunca. El 100% de los directivos opinan que se trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo. Directivos opinan el 83.33% que siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje mientras que 16.67% opina que nunca.

Aquellos porcentajes determinan que el equipo educativo siempre coordina los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.

Tabla N° 18

LOS DEPARTAMENTOS DIDÀCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83.33	1	16.67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área	5	83.33	1	16.67

	correspondiente.				
D	Mantener actualizada la metodología.	6	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100		
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	1	16.67	5	83.33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	100		
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100		
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50	3	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

La tabla 16 nos muestra de que se encargan los departamentos didácticos. Los departamentos se encargan de: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, a estas premisas los directivos opinaron el 83.33% que si y el 16.67% que no.

Formular propuestas al equipo, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, elaborar una memoria periódica, formulación de propuestas al equipo directivo, actualización de la metodología a todas estas premisas contestaron que si, el 100% de los directivos.

You are using demo version
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

El literal I dice que los departamentos didácticos se encargan de elaborar la programación didáctica de las asignaturas, los directivos opinaron que si el 50% y no también el 50%, lo que evidencia un conflicto o desconocimiento del organismo que elaboran la programación didáctica. Además, 16.67% de los directivos dicen que los departamentos didácticos si colaboran con el departamento de orientación pero un 83.33% dice que no.

En conclusión, el 100% de los directivos dicen que los departamentos didácticos si se encargan de: formular propuestas, actualizar la metodología, promover la investigación, valoración de la planificación didáctica, formular propuestas al equipo directivo.

Tabla 19

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

El 100% de los directivos respondieron que la gestión pedagógica si fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla N° 20

You are using demo version
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos			6	100
B	Plan estratégico	2	33.33	4	66.67
C	Plan operativo anual	6	100		
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	83.33	1	16.67

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Estefanía Muriel

En cuanto a material de planificación educativa los directivos dijeron un 100% que no hay reingeniería de procesos, un 66.67% expresaron que no hay plan estratégico, mientras que 33.33% expreso que si. El 100% opino que hay un plan operativo anual en la institución. El proyecto de capacitación dirigida a directivos y docentes el 83.33% de directivos dijeron que si hay, pero el 16.67% dijo que no.

Con esto determinamos que el 100% de los directivos afirman que si hay el plan operativo anual, mientras que los demás documentos de gestión curricular no tiene la Institución o desconocen.

4.2.2 De los profesores

Tabla N° 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	37.5	7	43.75	3	18.75
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	87.5	2	12.5	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	87.5	2	12.5	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias-asociación civil padres y representantes –consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	81.25	3	18.75		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	25	12	75		
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	75	4	25		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	93.75	1	6.25		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	18.75	4	25	9	56.25
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	6.25	6	37.5	9	56.25
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	18.75	3	18.75	10	62.5
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	68.75	5	31.25	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	15	93.75	1	6.25	0	0

13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	87.5	2	12.5	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	75	4	25	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	68.75	5	31.25	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	87.5	2	12.5	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaborado: Estefanía Muriel

La tabla N° 21 muestra diferentes declaraciones. Los docentes contestaron a las siguientes declaraciones respondiendo a siempre, a veces y nunca. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 43.75% dijo que a veces mientras que el 37.5% dijo que siempre y solo un 18.75% dijo que nunca.

El numeral 2 dice que el liderazgo en la institución está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a esta premisa los docentes contestaron, siempre un 87.5% a veces el 12.5%.

El numeral 3, indica que la gerencia educativa promueve, la importancia de brindar a los alumnos un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 87.5% opino siempre, el 12.5% a veces.

El numeral 4, declara que los directivos y docentes promueven la investigación con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; a esta premisa los docentes contestaron el 81.25% siempre, mientras que el 18.75% a veces.

En el numeral 5 dice que hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 25% respondió siempre, pero un 75% respondió a veces. Esto indica que hay un alto número de padres que sienten inseguridad cuando se aplica metodologías no convencionales.

You are using demo version
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

La declaración número 6 indica, el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 75% contestó siempre, y el 25% a veces.

El numeral 7 indica, la enseñanza aprendizaje los valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Los docentes respondieron, 93.75% siempre, a veces el 6.25%. Esto demuestra un alto porcentaje de enseñanza de valores, siendo estos un eje transversal.

El numeral 8 dice: resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Los docentes contestaron 18.75% siempre, un 25% a veces, y un 56% que nunca. Aunque los porcentajes se encuentran divididos se observa que la mayoría de los docentes no tienen resistencia a los nuevos métodos de enseñanza.

La declaración 9 indica; sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros, los docentes respondieron; siempre, 6.25%, a veces 37.5% y nunca 56.25%. Es decir que más de la mitad de los docentes se sienten integrados a sus compañeros de trabajo.

El numeral 10, indica si los docentes están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Los docentes respondieron siempre el 18.75%, a veces el 18.75% y nunca el 62.5%. Esto nos da la pauta para comprender que director y docentes en su mayoría están de acuerdo con el director.

El numeral 11 indica, admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. El 68.75% de los docentes respondieron siempre, el 31.25% a veces, por lo tanto la mayoría de los docentes sienten admiración por el liderazgo y gestión de los directivos.

El numeral 12 declara, me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo. Los docentes respondieron el 93.75% siempre, el 6.25% a veces.

El numeral 13 indica que los directivos mantiene liderazgo el área académica y los docentes respondieron el 87.5% siempre, el 12.5% a veces.

El numeral 14 dice, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa, el 75% de los docentes opino que siempre, el 25% a veces.

El numeral 15 habla sobre actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 68.75% de los docentes afirmo siempre, el 31.25% a veces.

El numeral 16 indica, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, 87.5% opino siempre, el 12.5% a veces.

Se concluye que los docentes están de acuerdo con el liderazgo y gerencia de los directivos de la Institución, pues en las preguntas de liderazgo dentro de la Institución los porcentajes fueron de 87.5% en la opción siempre, a demás se evidencia que los docentes manejan los valores como eje transversal en la educación y predominan en las decisiones de los directivos. La mayoría de docentes se sienten comprometidos con las decisiones que toma la directora de la escuela, se evidencia que hay una integración entre compañeros de trabajo y se realizan actividades para integrar al grupo de docentes de la Institución.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla N° 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocomsolutions.com

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	18	90	2	10	0	0
2	Las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes.	13	65	5	25	2	10
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	17	85	3	15	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50	8	40	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45	7	35	4	20
6	.Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	18	90	2	10	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	19	95	1	5	0	0
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	85	3	15	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	4	20	12	60
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95	1	5	0	0
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	9	45	9	45	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	17	85	3	15	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	17	85	3	15	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	90	2	10	0	0

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Estefanía Muriel

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocomsolutions.com

La tabla N° 22 indica las declaraciones dirigidas a los estudiantes, los cuales respondieron: el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y los estudiantes opinaron siempre el 90%, a veces el 10%.

En el numeral 2 las autoridades hablan mas que escuchan los problemas de los estudiantes. Un 65% de los estudiantes respondieron que siempre y un 25% dijeron a veces.

En el numeral 3, el liderazgo conductual es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar, los estudiantes opinaron 85% siempre, 15% a veces.

En el numeral 4 respondieron a la declaración de rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase 50% de los alumnos dijeron que siempre, mientras que 40% dijo que a veces y 10% contesto que nunca. Esto muestra una división en cuanto a esta opinión, solo la mitad de los alumnos encuestados creen que rara vez hay nuevas ideas en clase.

En el numeral 5 los alumnos contestaron en las clases se espera que todos los alumnos hagan el laísmo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. El 45% contesto siempre y el 35% contesto a veces, y nunca el 20% lo cual es un poco alarmante, pues no se puede esperar que todos los niños trabajen de la misma forma.

El numeral 6 indica, los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad de su entorno, los alumnos opinaron; siempre el 90% y a veces el 10%.

La siguiente declaración indica: el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 95% respondió siempre, el 5% a veces.

El numeral 8 menciona: los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los demás, los estudiantes respondieron 85% siempre, 15% a veces.

La siguiente declaración indica: los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 20% siempre, el 20% a veces, el 60% nunca.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, los alumnos contestaron el 95% siempre, el 5% a veces.

El numeral 11 indica, es el profesor quien decide que se hace en esta clase, los alumnos opinan, 45% siempre, 45% a veces y 10% nunca. Se encuentra dividida la opinión de los alumnos, sobre el profesor es quien decide que se hace en la clase entre siempre y a veces.

El numeral 12 indica; se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, los estudiantes respondieron el 85% siempre, el 15% a veces.

El numeral 13 indica; los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas, el 85% menciona que siempre, el 15% a veces.

El numeral 14 declara que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 90% dice siempre, el 10% de los alumnos opina a veces.

En conclusión, los estudiantes piensan que el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes pues el 90% dijo siempre. Los docentes inician las clases con frases de motivación, estudiantes respondieron siempre el 90% y con 95% los alumnos contestaron que el profesor propone actividades innovadoras y que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus ideas.

4.2.4 De los padres de familia

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

Tabla N° 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	declaraciones	siempre		a veces		nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	Los padres de familia observan liderazgo participativo.	13	81,25	2	12,5	1	6,25
2	El liderazgo en la escuela esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio.	11	68,75	5	31,25	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	81,25	3	18,75	0	0
4	El director toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.	12	75	3	18,75	1	6,25
5	Resistencia o escepticismo cuando la institución impulsa nuevas metodologías.	4	25	12	75	0	0
6	Unión de los padres de familia para sacar adelante la propuesta institucional.	7	43,75	9	56,25	0	0
7	Los valores son tomados en cuenta dentro de la Institución y fuera de ella.	11	68,75	5	31,25	0	0
8	Directivos y profesores no se preocupan por los valores y liderazgo de los estudiantes.	6	37,5	2	12,5	8	50
9	Como padres de familia están comprometidos con la institución.	10	62,5	6	37,5	0	0
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	5	31,25	3	18,75	8	50
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.	13	81,25	2	12,5	1	6,25
12	Se realizan talleres para motivar a los padres.	9	56,25	6	37,5	1	6,25
13	Los maestros están capacitados para liderar las aulas.	13	81,25	3	18,75	0	0
14	Los estudiantes se encuentran encaminados a liderar con valores, propiciando un buen ambiente social.	12	75	4	25	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y autoridades	13	81,25	3	18,75	0	0
16	Los valores predominan en los directivos y profesores.	14	87,5	2	12,5	0	0

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Estefanía Muriel

La tabla N° 23 nos muestra las respuestas dadas por los padres de familia.

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

La declaración número 1 indica, los padres de familia observan liderazgo participativo, los padres de familia respondieron el 81.25% siempre, el 12.5% a veces y el 6.25% nunca.

La segunda declaración indica, el liderazgo en la escuela esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio, el 68.75% opinó siempre, el 31.25% a veces.

En la tercera declaración los padres de familia opinaron el 81.25% siempre, 18.75% a veces sobre si la gerencia educativa se promueve en los padres y la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente armónico.

El cuarto numeral indica; el director toma en cuenta las opiniones de los padres de familia, el 75% opino siempre, el 18.75% a veces.

En el numeral 5 dice: resistencia o escepticismo cuando la institución impulsa nuevas metodologías, a lo que contestaron los padres 75% a veces y 25% siempre.

El numeral 6 dice: La unión de los padres para sacar adelante la propuesta institucional a lo que respondió un 56% que a veces, mientras que un 43.75% dijo siempre.

La séptima declaración dice: los valores son tomados en cuenta dentro de la Institución y fuera de ella. El 68,75% opino siempre, el 31,25% a veces.

La octava declaración pregunta si directivos y profesores no se preocupan por los valores y liderazgo de los estudiantes y los padres de familia respondieron, 37,5% siempre, el 12,5% a veces y el 50% opinó nunca.

El numeral 9 indica; si los padres de familia están comprometidos con la escuela, y el 62,5% de los padres encuestados indicó que siempre, el 37,5% a veces.

You are using demo version
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

El numeral 10 pregunta, desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo un 31,25% dice que siempre y un 18,75% dice que a veces los cuales suman 50% entre siempre y a veces mientras que el otro 50% se encuentra en nunca.

El numeral 11 pregunta; admiro el liderazgo y gestión de las autoridades, los padres de familia responden, siempre el 81,25%, el 12,5% a veces y el 6,25% nunca.

La siguiente declaración pregunta si se realizan talleres para motivar a los padres, los cuales respondieron el 56,25% siempre, el 37,5% a veces y el 6,25% nunca.

El numeral 13 indica; los maestros están capacitados para liderar las aulas, los padres de familia respondieron, siempre el 81,25%, a veces el 18,75%.

El numeral 14 pregunta; los estudiantes se encuentran encaminados a liderar con valores propiciando un buen ambiente social, los padres contestaron siempre el 75%, a veces el 25%.

La siguiente declaración dice; las actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociocultural participan los padres, docentes, y autoridades. A esta premisa los padres respondieron, siempre 81,25%, a veces el 18,75%.

La declaración número 16 indica, los valores predominan en los directivos y profesores, siempre el 87,5%, a veces el 12,5%. Por lo tanto se evidencia un que los padres de familia constatan que los valores predominan en directivos y maestros.

En conclusión, los padres de familia tienen una visión positiva del liderazgo, gerencia educativa de las autoridades puesto que tienen los porcentajes más altos

en la opción de siempre 81,25%. Se destaca los valores que predominan en los directivos y profesores con el 87,5% en la opción siempre.

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Matriz

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

<i>Nro</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	<i>f</i>	<i>Respuesta débil</i>	<i>f</i>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Interacción entre dos personas. La información es dar una conclusión sobre un tema Es escuchar y ser escuchados	4	Es tener una buena información y dialogo.	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, en este se basa todos los planes de la Institución.	6	No	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Se actuaría con la mayor parcialidad, siendo justos y escuchando. Defendiendo los intereses institucionales	5	Defendiendo los intereses institucionales	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Líder busca la solución a los problemas, es dinámico, es amable, activos, positivas, optimistas, entusiastas, eficaces y efectivos	4	Piensan en jerarquías, son seguros de si mismos	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo democrático	4	Liderazgo visionario	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto a la naturaleza y a todos los seres vivos. Inclusión Amor Verdad	4	Justicia Igualdad	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los	Respeto, equidad, inclusión,	5	Amor	1

	profesores y alumnos?	honestidad		Libertad Lealtad	
8	En el caso de existir antivalores ¿cuales son?	No se encontraron	6		0

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaborado: Estefanía Muriel

Se realizó una entrevista a los directivos de la Institución y se tomó como referencia la respuesta fuerte y la débil. La primera pregunta dice: ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que se diferencia de la información? Aquí 4 directivos coincidieron que la comunicación es la interacción entre dos personas y la información es dar una conclusión sobre un tema.

La segunda pregunta hace referencia a los documentos de gestión como el manual o reglamento institucional. Todos los directivos respondieron que si existe el manual para realizar las tareas de liderazgo. La tercera pregunta hace referencia a como actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado 5 directivos mencionaron que se actuaría con parcialidad y justicia, mientras que 1 directivo dijo que se debe defender los intereses de la institución.

La cuarta pregunta es sobre las características de un líder educativo, 4 directivos coincidieron con la respuesta de que líder es el que busca la solución a los problemas, lo describieron como alguien dinámico, amable, activo, positivo, optimista, entusiasta. Dos directivos, piensan en que los directivos son los primeros en la jerarquía de la institución.

La quinta pregunta habla sobre cual es el tipo de liderazgo que predomina y cuatro directivos respondieron el liderazgo democrático mientras que dos directivos respondieron liderazgo visionario.

La pregunta seis, habla sobre cuales son los valores institucionales que se busca desarrollar, 4 directivos respondieron el respeto a todos los seres vivos, amor, verdad, dos directivos respondieron justicia e igualdad. La pregunta siete, hace referencia a cuales son los valores que predominan en los profesores y alumnos y

5 directivos respondieron respeto, equidad, inclusión, honestidad, un directivo respondió amor, libertad y lealtad.

Please purchase full version from www.technocomsolutions.com

En la pregunta 8 de la entrevista a los directivos se pregunto, cuales son los antivalores y si existen en la Institución y todos los directivos respondieron que en el Liceo Equinoccio no existen antivalores. Como conclusión la mayoría de directivos coinciden en sus respuestas, es decir tienen una buena comunicación y se dirigen a un mismo objetivo como en la pregunta 2 que todos los directivos respondieron que si hay un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Insuficiente colaboración con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	Baja socialización de problemas de aula	Escasa ayuda para los alumnos con problemas de aprendizaje.
	Escasa intervención del departamento psicológico	Ausencia de una mediación del departamento psicológico
Ausencia de una reingeniería de procesos.	Inexistencia de una planificación estratégica.	Bajo gestión y liderazgo educativo
	Utilización de los mismos procesos para gestionar la Institución	Procesos obsoletos de manejo institucional
Ausencia de documentos de gestión curricular como: Plan Estratégico y Manual de Organización.	Directivos no han elaborado los documentos de gestión.	Desorganización estructural. No hay organigrama de la Institución.
	Desconocimiento del desarrollo del mismo	Incorrecta dirección de la Institución en las diferentes áreas.
Desconocimiento de la pedagogía empleada por la institución.	Padres que gustan las pedagogías tradicionales.	Escepticismo ante cambios
	Falta de capacitaciones sobre la pedagogía Waldorf.	Desconocimiento de pedagogía basada en el arte.
Escasa vinculación con la comunidad. Esto incide en la promoción de la Institución así como el conocimiento de esta propuesta educativa.	Desconocimiento de esta propuesta educativa.	Baja labor comunitaria.
	Escasa iniciativa de los directivos para emprender	Desconocimiento de esta Institución por parte de la

	trabajos con la comunidad	comunidad.
--	---------------------------	------------

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

4. DISCUSIÓN

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

La Institución Educativa es un núcleo donde se fundamenta al educando con principios, valores, desarrollando destrezas y habilidades que permitan empezar la marcha educativa a buen ritmo, sin interrupciones ni dificultades que agreden al fin de esta noble labor que es el Educar.

La buena práctica docente permite el desarrollo institucional, lo cual se puede dar con un buen liderazgo en la que se fomente la delegación del trabajo, la justicia, la verdad, el compañerismo y la equidad. Por su parte la gestión es la que se encamina a la organización, a la articulación con los recursos y a identificar los objetivos para cumplir con las metas institucionales. (Rodríguez, 2000)

DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Para llegar a cumplir con los objetivos institucionales los directivos del Liceo Bilingüe Equinoccio han planteado sus estrategias, documentos para llevar adecuadamente la dirección de la Institución. En la tabla estadística 8 se puede observar que el director de la Institución organiza equipos de trabajo con coordinadores de cada área para tener un lineamiento y un orden jerárquico en la que se pueda apoyar la dirección en el momento de tomar decisiones o evaluar.

Se evidenció que se coordina áreas para tener una mejor distribución de las tareas. El 100% de los directivos están de acuerdo con la existencia de coordinadores de área para un mejor funcionamiento institucional. Según lo expuesto en el marco teórico en el tipo de gestión administrativa, el director es quién coordina y hace cumplir políticas educativas. En el caso del Liceo Equinoccio la directora debe planear, organizar y tener la dirección del manejo de las áreas por lo que concuerda con lo expuesto en la teoría.

En la tabla número 9 para medir el tamaño de la organización el 66.67% de los directivos dicen que se basan en el número de miembros de la Institución, mientras que el 33% de los directivos cree que se mide mediante los resultados obtenidos con los estudiantes.

El tamaño de una institución educativa se la mide por los resultados obtenidos, en base a ello los directivos demuestran sus habilidades de gestión. Los resultados son la base para analizar lo que sucede en un centro educativo, ya que es la prueba definitiva de la calidad de la educación. (Astin, 1992: 29)

El director es quien toma las decisiones en un clima de consenso y respeto en la Institución es por eso que en la tabla 11 el director es quien lidera esta perspectiva con el porcentaje más alto 83.33% y el 16.67% dice que el consenso y respeto lo lidera el consejo directivo. El director es quien coordina la planificación, seguimiento y control de actividades del talento humano (Zorrilla, 1997)

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos se observa en la tabla 12 que el 33% de los directivos piensan que el director delega la toma de decisiones para resolver conflictos, mientras que un 67% dice que no se delega la toma de decisiones por lo que vemos a un líder autocrático como fue mencionado en el marco teórico, el cual no delega funciones ni decisiones dentro de la Institución.

La tabla 13 muestra la administración y liderazgo en el centro educativo, recordemos que la gestión educativa esta orientada al logro de los objetivos planteados. Primero se analiza el medio externo, lo que se encuentra fuera como los padres y representantes, organizaciones sociales, el medio cultural, político, legal, y la economía. En cuanto al contexto interno se debe analizar la conformación, la cual está organizada por las personas que forman la Institución, es decir las personas que son miembros de esta entidad como: docentes, técnicos, alumnos, directores, socios. Estos aspectos permiten que se evidencie la administración y el manejo de la escuela promoviendo algunos puntos como la excelencia académica. (Chiavenato, 2003)

El 67% de los directivos opinaron que se impulsa la excelencia académica, es decir que la mejora e innovación en la enseñanza tiene un porcentaje alto con respecto a todas las áreas que tiene que promover la administración. El desarrollo profesional de los docentes es promovido según el 83.33% de los directivos, esto nos indica que se presta bastante atención en desarrollar esta área para beneficio no solo de los maestros sino de la Institución al tener maestros más competentes. Casassu (2000), indica que la gestión educativa busca cumplir con la excelencia académica, con maestros de calidad, egresados con bastos conocimientos, instalaciones aptas para la educación.

En la tabla 13 también se observa que un 83.33% de los directivos dicen que se promueve actividades en las que se integren los padres de familia, lo cual sirve no solo para que se involucren los padres sino para que conozcan la metodología institucional y al igual que se mencionó anteriormente se busca la calidad en la educación mediante la integración de la comunidad educativa.

El 100% de los directivos dice que siempre se promueve el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales, y personales. Esto concuerda ya que liderazgo debe realizar varias funciones como: dominar técnicas, conflictos, buscar salidas a dificultades, mejorar la situación de sus compañeros y ser compañeros. . (Pareja, 2009)

La delegación de la autoridad es algo que los directivos tienen problemas , ya que necesitan confiar mucho en una persona para delegar funciones, por ese motivo la toma de decisiones solo se da por medio de la directora de la Institución, lo cual evidencia que existe un liderazgo autocrático en la que la autoridad es la única que puede decidir sobre sus subalternos (Correa, 2010), a pesar que tiene un 66.67% es decir que 4 directivos colocaron que se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, se observó que es solo en determinadas ocasiones cuando se delega dicha función, mientras que un 17% dice que a veces se encarga la autoridad a los grupos de decisión y un 17% dice que nunca se delega.

Se evidencia que en el Liceo Bilingüe Equinoccio hay un nivel alto de liderazgo, ya que los líderes son personas que se capacitan continuamente, desarrollan nuevas habilidades y buscan los intereses. Los líderes toman la vida como una misión por cumplir siempre con actitudes de compromiso y servicio hacia los demás, buscan ser parte de la solución de los problemas y encontrar alternativas. Los líderes no buscan reconocimiento, ni vana gloria, los líderes creen en los sueños, no temen al esfuerzo, creen en las demás personas y aceptan, los líderes son francos, prudentes, justos medrados, valoran a las personas, amigables, son creativos en cada actividad que realizan. (Peinado y Rodríguez, 2007)

En la tabla número 14, se preguntó sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa. Un 100% de los directivos expresaron que el liderazgo se adquiere con estudios en gerencia. En el marco teórico se menciona que dentro de las habilidades de un líder se encuentra la inteligencia y conocimiento del trabajo por lo cual concuerda con la opinión de los directivos que mencionan que el liderazgo se adquiere con estudios de gerencia a demás de otros elementos. Además se hace hincapié en el liderazgo instructivo el cual se caracteriza por gestionar eficazmente en el área curricular, promulgando la gestión de calidad. (Delgado & Castro, 1999)

Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar se promueve, la mejora de los mecanismos de control, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo cada uno de ellos representa el 83.33% en la tabla 15. Esto nos quiere decir que motiva o promueve el control dentro de la Institución, así como el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar a lo cual dijeron 50% de los directivos que siempre se promueve y otro 50% dijo que a veces se promueve.

El dato del literal B preocupa, pues dice que para mejorar el progreso de la institución se promueve la disminución del número de estudiantes por aula a lo cual respondió el 17% de directivos que si se promueve, mientras que el 33% dijo que a veces y el 50% dijo que nunca se promueve la disminución del número de alumnos.

Si se disminuyera el alumnado por mejorar el desempeño y progreso de la Institución educativa, no estaríamos hablando de una educación inclusiva y sin restricciones, por lo que los directivos deberían analizar bien el tipo de promoción que mejore el desempeño y progreso de la Institución. Este aspecto no concuerda con la teoría ya que para mejorar el desempeño y progreso de la Institución se necesita una buena gestión (Casassu, 2000)

En la tabla 16, se evidencian los organismos que integran la Institución. Así podemos ver los de dirección, coordinación y técnica, los cuales obtuvieron el 100% de la opinión de los directivos al decir que estos organismos son los que se promueven. La coordinación es la modulación de los recursos y esfuerzos para lograr obtener la oportunidad, unidad para obtener una integración de la Institución. (Munch. Et al, 2010: 106)

En la tabla número 17 habla sobre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. El 100% de los directivos opinó que se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Esto coincide con la teoría, pues según (Bueno, 1998) la gestión de proyectos busca un ambiente laboral adecuado donde todos se integren para buscar soluciones a las adversidades.

En la tabla número 18 se enfoca el cuestionario en los departamentos didácticos y sus acciones. Los directivos dicen que los departamentos didácticos se encargan de colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje un 83% de los directivos dijeron que no, mientras que un 17% dijo que sí. Esto demuestra que no hay colaboración del departamento psicológico para con los docentes.

En el literal I de la tabla número 18 dice que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas a lo que los directivos contestaron 50% si y 50% no. Esto muestra que no hay seguridad en la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, la cual puede ser distribuida tanto al departamento didáctico o solo a los tutores.

El 100% de los directivos coinciden que: se debe formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes, y programaciones de la institución. Se debe mantener actualizada la metodología, además los departamentos deben encargarse de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

De la misma manera el 100% de directivos estuvo de acuerdo con que los departamentos didácticos debe elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y mantienen actualizada la metodología.

Los departamentos didácticos formulan sus propuestas y ayudan a la plantación, para dirigir el rumbo de la institución, así como la verificación de los resultados mediante el proceso de evaluación. De esta manera se definen las estrategias institucionales para cumplir con el propósito de la institución. (Munch. Et al, 2010: 50)

Dentro de las funciones de un director está el velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovechamiento de los recursos necesarios. Los departamentos didácticos también contribuyen al cumplimiento de las metas institucionales promoviendo la elaboración de planificaciones para la enseñanza, elaboración de proyectos, programación didáctica de cada materia, actualización de la metodología, investigación educativa y actividades investigativas, los departamentos didácticos mantienen la dirección de la metodología y desarrollan las premisas mas importantes.

En cuanto a la planeación académica o pedagógica, la planeación se dirige a contenidos, programas, recursos y herramientas para la institución. Además la gestión busca el diagnóstico y evaluación del nivel en el que se encuentran los estudiantes para así buscar la soluciones pertinentes. En la tabla 19, se observa que los directivos están de acuerdo que la gestión pedagógica, aporta con la solución y promueve los diagnósticos adecuados según la comunidad. (Munch. et al, 2010: 51)

En la tabla número 20, se pregunta sobre el material de planificación educativa. La planificación estratégica al ser un proceso de planificación continua que toma en cuenta los problemas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Institución es un referente para que la organización siga avanzando, sin embargo en el Liceo Equinoccio no se encontró el documento de la planificación estratégica por lo que los directivos expresaron el 66.67% que no existe este documento.

Además en el material de planificación educativa el 100% de los directivos dijeron que no se ha elaborado una reingeniería de procesos por lo cual es evidente que no hay una mejora en los procesos que se realizan para llegar a los objetivos que se plantea en la Institución por tal razón muchas metas no se cumplirán en el Liceo Equinoccio debido a la no existencia de este material tan importante.

El plan estratégico también llamado plan maestro es el documento en el que se plasman los elementos del proceso de planeación. Este plan es elaborado con la participación de los directivos y contiene los siguientes elementos: filosofía, valores, compromisos, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, programas. (Munch. et al, 2010: 54-55)

DE LA ENCUESTA A DOCENTES

El rol del docente dentro de la Institución es elemental pues es quien guía a sus grupos de trabajo según cada nivel, el docente es un líder, se interesan en las personas, tienen actitud de escucha, son amistosos, amigables, aprenden de las

personas y las valoran, los docentes son promotores de cambios, dan testimonio del desempeño y lucha. Brindan a sus estudiantes un ambiente armónico, los docentes delegan funciones por que creen en el desarrollo y en las cualidades de los demás.

Los líderes como los docentes son equilibrados en su vida personal, ejercitan las dimensiones de la persona humana, mental, emocional, es por eso que pueden equilibrar a sus alumnos en la clase y llevarlos al mundo del conocimiento, promoviendo la investigación en todas sus áreas. De la misma manera motivan a colaborar con la comunidad y a conocer las nuevas tendencias metodológicas como la pedagogía Waldorf que se promueve en la escuela a través del arte. (Muñoz, 2008)

En la tabla 21 se evidencia la opinión de los docentes, con varias respuestas sobre la aplicación de los valores, la gestión de los docentes, el liderazgo en docentes y autoridades, los porcentajes más destacados indican que el 93.75% de los docentes opinan que siempre, en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Lo cual concuerda con lo dicho por García, (2004), pues los valores y la educación se conectan al transmitir la importancia de tener un buen comportamiento y actuar adecuadamente. Los valores ayudarán a convivir con equidad y comprensión.

Otro porcentaje representativo es el que opinan que, 93.75% de los docentes siempre, se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la directora del centro educativo, lo cual nos indica que hay un apoyo de los docentes hacia la directora y por ello existe una persona líder, que se expresa ante los demás y conduce a su equipo de trabajo al éxito trabajando en equipo. (Peinado y Rodríguez, 2007)

El 87.5% de los docentes piensan que el liderazgo en la unidad educativa, está siempre intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

El Liderazgo para la innovación es clave en la dirección escolar ya que es un producto o la forma de vender ese producto el que marca la diferencia. La innovación valora el desarrollo tecnológico, no está restringida a ideas revolucionarias, pero si a creatividad. (Kenneth Sandven)

El numeral 16 de la tabla nos indica que el 87,5% de los docentes entrevistados opinaron que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores. La teoría también aporta con este pensamiento ya que la educación en valores trata de potenciar lo mejor en las personas, nos invita a reafirmar los valores humanos para de esta forma predicar con el ejemplo, con moral, valores para así tener una armoniosa convivencia en sociedad. (Carrillo 2011).

DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Los estudiantes a quienes se les aplicó la encuesta se mostraron abiertos y receptivos a esta actividad, fueron muy explícitos en el momento de contestar las preguntas, también pudieron contar sus experiencias con respecto al desarrollo de sus encuestas. En el transcurso de la encuesta se evidencia que los estudiantes han visto el liderazgo en los docentes y directivos de la Institución. Además los estudiantes se sienten comprometidos con la Institución y con todos los proyectos que impulsa la escuela.

En la tabla número 22, el numeral 2, indica que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, los estudiantes respondieron un 65% que siempre, un 25% dijo a veces y un 10% dijo que nunca. Esto nos indica que los profesores no escuchan los problemas de los estudiantes y que los docentes hablan más sobre temas educativos y no se preocupan por los problemas personales de los estudiantes.

Escuchar los problemas de los estudiantes es necesario aplicando la motivación, con esta los estudiantes estarán mas dispuestos al aprendizaje ya que es un impulso

para los jóvenes que necesitan de una guía para combatir los problemas del cotidianos del diario vivir. (Munch. et al, 2010:140)

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

El numeral 4, indica que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, los estudiantes respondieron 50% siempre, mientras que un 40% dijo a veces y un 10% nunca. Esto nos muestra que el 50% de estudiantes, rara vez ven nuevas ideas en la clase por parte de sus maestros.

En el numeral 5, indica que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 45% de los estudiantes dicen que siempre el 35% dicen que a veces mientras que el 20% dice que nunca. Estos datos estadísticos nos indican que la mayoría de alumnos perciben que los maestros esperan lo mismo de todos sus alumnos, sin respetar la diversidad y los tipos de inteligencias que tenemos todos los seres humanos.

Debemos recordar que todos somos seres humanos distintos, con capacidades diferentes, los cuales nos desarrollamos nuestra inteligencia de diversas maneras. Tenemos aptitudes para ciertas cosas más que para otras y por ningún concepto se puede realizar la misma actividad y de la misma forma que otro individuo. Por este motivo los maestros deben enfocarse en la existencia de las inteligencias múltiples y tratar a sus alumnos como individuos únicos e irrepitibles. (Serrano, 2003:21)

DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

En la tabla número 23 una declaración dice que hay resistencia o escepticismo cuando la institución impulsa nuevas metodologías, el 75% dijo que a veces, mientras que el 25% dijo que siempre, esto nos demuestra que los padres están poco seguros con los nuevos métodos impulsados por la Institución.

A demás en el numeral 6 dice sobre la unión de los padres de familia para sacar adelante la propuesta institucional, el 56% contesto a veces, y el 43% respondió siempre. Es decir que no hay mucha unión por parte de los padres para sacar adelante la propuesta Institucional. Otro punto importante que se extrajo de las encuestas es la del numeral 10 que dice existencia de desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 31% dijo siempre, 19% dijo a veces pero el 50% dijo que nunca.

A pesar que la mitad de los padres de familia dijeron que nunca hay desacuerdo hay un porcentaje elevado de padres que dijeron que siempre hay desacuerdo por lo que se debe poner más atención en este punto para que la escuela tenga más comprensión y acuerdos con los padres de familia. Debemos recordar que un componente de la calidad educativa se manifiesta en la metodología, con la que los padres deben estar en total acuerdo, ya que mediante la evolución y sus resultados se califica el avance de la institución y su proceso educativo. (Munch. Et al, 2010: 193) Es por esto que los padres deben conocer y aceptar a la metodología institucional y de esta manera apoyar desde casa la labor del maestro.

DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Se realizó una entrevista a cada directivo en la que se contestaron preguntas. Las respuestas de los directivos se las agrupó, las que más se repetían eran las respuestas fuertes y las que menos se repetían se la ha denominado débiles.

La respuesta más fuerte es en la que coincidieron todos los directivos. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo? Todos los directivos contestaron que sí, existe el manual o reglamento en el que se basa los planes de la Institución.

Otra pregunta en la que los directivos coincidieron fue ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? Los directivos en su mayoría respondieron que se actuaría con la mayor parcialidad, siendo justos, y escuchando. Defendiendo los intereses institucionales. Esto lo hacen denotando liderazgo y compañerismo, demostrando los valores intrínsecos de los directivos del plantel.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES

La investigación en el Liceo Bilingüe Equinoccio a través de la observación y análisis de los documentos de gestión como también de los resultados de las encuestas realizadas se determina las siguientes conclusiones...

- Se obtuvo información valiosa sobre: liderazgo, gestión y valores en el establecimiento a partir de ello se evidencia que existe una adecuada gestión, un líder marcado y valores que forman un referente para los alumnos.
- Se analizó la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución que determina que hay un buen clima laboral e institucional.
- La gestión educativa esta dirigida al desarrollo de los objetivos de la Institución, los cuales son encaminados por la dirección acertada de los directivos de la Institución.
- La Institución no tiene algunos de los instrumentos de gestión como el manual de organización, planificación estratégica y reingeniería de procesos. Esto perjudica a la organización institucional y al manejo administrativo del centro educativo.
- Se evidenció un bajo nivel en la delegación de la toma de decisiones, ya que, según la encuesta realizada a los directivos, la directora es quien toma decisiones, produciendo un liderazgo autoritario. El clima organizacional es desfavorable.

- Los docentes están conscientes que el liderazgo esta ligado a la búsqueda de innovación, además, sienten admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades.
- Falta de liderazgo de los docentes hacia los estudiantes por la leve atención a los problemas personales del estudiantado.
- Los padres de familia y admiran el liderazgo que utilizan los directivos y personal de la Institución.
- Existe resistencia o escepticismo en los padres, docentes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
- Los valores se trabajan con ejes transversales.
- Se promueve la inclusión y respeto a la diversidad.
- Mediante el FODA se constató que la institución no cuenta con documentos de gestión curricular como: plan estratégico, manual de organización institucional.
- Se evidenció, escasa vinculación de la Institución con la comunidad.
- La pedagogía Waldorf, no es conocida por los padres de familia.
- El documento del P.E.I se encuentra incompleto. Lo cual debilita el conocimiento del mismo, así como su difusión. No se encontró el organigrama institucional.
- Se concluye que el tipo de liderazgo que prevalece en la Institución es, de tipo autoritario. Los directivos de la Institución concentran el poder para tomar las decisiones.
- Se propone un programa de formación continua para padres, maestros y directivos sobre pedagogías alternativas.

6.2 RECOMENDACIONES

A los directivos:

- Promover la elaboración y fortalecimiento de los instrumentos de gestión de la Institución que aun no han sido realizados para tener una mejor visión de la estructura Institucional que aporte a la gestión y liderazgo del Liceo Equinoccio.

- Realización de asambleas con los padres de familia para una mejor propagación de valores dentro del Liceo Bilingüe Equinoccio.
- Capacitación a los padres de familia respecto a las metodologías alternativas de enseñanza sobretodo de la Educación basada en el arte.
- Se recomienda a los directivos, emplear un liderazgo más participativo y delegar funciones, mediante el nombramiento de directores de área que se encarguen de forma total del desenvolvimiento de su área, evitando interrumpir el desenvolvimiento de cada director.

A los docentes:

- Promover un liderazgo que integre a docentes y directivos.
- Incentivar la interacción y actividades con la comunidad.
- Auto capacitarse en metodologías alternativas, pedagogía Waldorf, para conocer y poder enseñar a los padres de familia sobre esta propuesta.

A los estudiantes:

- Actuar según los valores aprendidos, en su entorno.
- Promover la integración estudiantil, para mejorar el diálogo con los maestros y mantener acercamiento con los directivos de la institución, mediante la elección de un consejo estudiantil.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Programa de formación continúa dirigido a padres de familia, maestros, directivos y comunidad en general sobre pedagogía Waldorf, de esta forma difundir esta propuesta educativa, durante el año lectivo 2012- 2013 en un tiempo de 3 meses.

7.2 Justificación

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com
Diseñar un proyecto de fortalecimiento docente, directivo y a nivel de los padres de familia en el área de pedagogía Waldorf, para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de la Institución.

Es de gran interés que los padres docentes y directivos estén bien claros en los métodos de enseñanza y la filosofía institucional.

La falta de conocimiento de la enseñanza y el método que emplean los docentes en las respectivas aulas provoca que muchos padres de familia y los mismos directivos formen una resistencia y escepticismo hacia el método utilizado por el maestro. Incluso la falta de conocimiento de la pedagogía Waldorf provoca la resistencia en los compañeros docentes que siguen una rama tradicional cuando alguien intenta desarrollar actividades con esta pedagogía.

La toma de decisiones solo por parte de la directora, la baja delegación de autoridad, hacen que se evidencie escepticismo en los padres, ya que no se esta hablando el mismo idioma en cuanto a metodología y por ese motivo se mal interpretan en muchas ocasiones y se evidencia el desconocimiento sobre la metodología dentro de la escuela.

Las alternativas de solución serian desarrollar talleres dirigido a directivos y docentes respecto al manejo de la metodología de la Institución, brindar a los maestros un completo informe sobre los documentos de gestión Institucional para que todos los miembros de la Institución estén conscientes de la filosofía y metodología Institucional.

Involucrar a los padres de familia en el desarrollo institucional, capacitándolos en la metodología de la Institución y los objetivos institucionales de los mismos, así como en la realización y estudio de los documentos como el código de

convivencia, para que los padres tengan una relación directa y se involucren con la Institución.

You are using demo version

Promocionar la pedagogía Waldorf a través del arte para que tanto docentes, directivos y padres de familia estén vinculados con esta área. Todo esto nos conducirá a mejorar y erradicar la resistencia y escepticismo en los padres, docentes.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Fomentar la capacitación de la pedagogía Waldorf en maestros, directivos, padres de familia para involucrarse en la enseñanza de los niños, tomando en cuenta la filosofía institucional.

Objetivos específicos

- Reconocer fortalezas, debilidades, oportunidades de la metodología que se aplica en la Institución, mediante capacitación a docentes.
- Desarrollar capacitaciones dirigido a los padres, directivos y docentes encaminando al fortalecimiento y conocimiento de la metodología institucional.
- Motivar a la comunidad al conocimiento de la pedagogía Waldorf mediante exposiciones artísticas realizadas por los alumnos de la Institución.
- Fortalecer y motivar el desempeño personal de los docentes para que puedan transmitir a sus estudiantes y padres de familia el objetivo de esta pedagogía.

7.4 Actividades

- Capacitaciones dirigidas a los docentes.

Se realizara capacitaciones continuas, respecto a la metodología institucional.

Se impartirá charlas y capacitaciones para directivos, para que de esta forma se involucre una visión más participativa entre directivos y docentes para reconocer las debilidades, fortalezas de la Institución.

También se capacitará sobre la filosofía institucional, para que todos en la Institución tengan un conocimiento claro del objetivo al que quiere llegar la escuela.

- Capacitaciones para padres de familia

Se realizará capacitaciones sobre la metodología institucional, basada en la pedagogía Waldorf. Estas capacitaciones se las hará integrando a los padres de familia con el fin de que ellos se integren al proceso de enseñanza de sus hijos.

- Exposiciones de trabajos artísticos

Se motivará a la comunidad al conocimiento de la pedagogía Waldorf, con la presentación de trabajos de los alumnos de la Institución, basados en el arte como: cuadros, esculturas, tejido, etc. Los trabajos estarán al alcance de la comunidad pues serán expuestos en lugares estratégicos de la parroquia como el centro comunitario o el salón de la junta parroquial.

- Fortalecer y motivar el desempeño personal de los docentes para que puedan transmitir a sus estudiantes y padres de familia el objetivo de esta pedagogía.
- Motivación al personal y a la comunidad

Se realizarán talleres de motivación para los maestros enfocados en la pedagogía Waldorf mediante presentaciones de cine arte, música, danza, teatro y esto se extenderá a la comunidad, difundiendo la utilización de estas artes como método de enseñanza en esta Institución educativa.

7.5 Localización y cobertura espacial

La Institución educativa Liceo Bilingüe Equinoccio se encuentra en San Antonio de Pichincha, la cual es una parroquia de Quito. Atiende a niños desde pre-básica a séptimo de básica. La investigación fue realizada en el centro educativo desde junio del 2011 hasta la presente fecha. En la parroquia aun no se evidenció un desarrollo conjuntamente con la comunidad es por ello que sería óptima la intervención también con la comunidad.

La comunidad escolar que esta conformada por:

- Padres de familia
- Estudiantes
- Docentes
- Directivos
- Comunidad en general

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

- Humanos: Capacitadores, docentes, personal que trabaja en estas áreas.
- Tecnológicos: Computadores.
- Materiales: Pizarras, marcadores, hojas de trabajo, libros.
- Físicos: Auditorio.
- Económicos: Inversión en los talleres.
- Organizacionales: plan para organizar las capacitaciones.

7.8 Presupuesto

Para el proyecto necesitamos un fondo estimado para capacitar a 18 docentes.

PRESUPUESTO				
cantidad	Rubro	Unidad de medida	v/unitario	v/ total
4	Capacitadores	hora	30.00	120.00
18	Material		4.00	72.00
	servicios básicos	jornada	10.00	10.00
18	coffe break		2.00	6.48
Subtotal:				208.48
Imprevistos (10%)				20.85
TOTAL				229.33

7.9 CRONOGRAMA

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

	CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES AÑO 20102			
MESES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVIDAD 1	Promoción de talleres	Promoción de talleres	Reservación de Lugar	Reservación de Lugar
ACTIVIDAD 2	Contratación de capacitadores	Contrataciones	Adquisición de material	Adquisición de material
ACTIVIDAD 3	Adquisición de material	Adquisición de material	Exposición de Arte	Cine Arte
ACTIVIDAD 4	Capacitaciones	Capacitaciones	Exposición de Arte	Danza artística

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

8. BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, L. (2011) Guía didáctica: Toma de decisiones. Loja. Editorial de la Universidad técnica particular de Loja.
- Correa Jaramillo, C. E. (2010). Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación. Loja: UTPL.
- Centro Educativo Equinoccio (2008-2012) Proyecto Educativo Institucional.
- Delgado Castro, M; Castro, L (1999). La complejidad del Liderazgo en las Instituciones Educativas. España: Universidad de Granada.
- Deobold B. Van Dalen; William J. Meyer (1974). Manual de técnica de la Investigación educacional. Buenos Aires: Paidós. 2a ed.
- Galvis, A, (1994), Mejoramiento educativo apoyado con informática: Enfoque estratégico Informática Educativa Vol. 7., No 1, 1994 Proyecto SIIE - Colombia pp. 49-91
- García, M., (2006), La Educación en Valores en edades Tempranas, educación y futuro digital.
- Gonzales ,T. Nieto, J. Portela, A. (2008) Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos. Madrid. Pearson educación, S.A
- Huber, G (2011) Toma de decisiones en la gerencia. México. Trillas 2 ed.
- Kotter, J (1991). El directivo como líder y como ejecutivo: La simbiosis del éxito, Harvard Business Rebién.

- Levicki, C. (1998): The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career. Prentice Hall, 1 ed.
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com
- Landolfi, Hugo.(2010) "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo." Buenos Aires, Editorial Dunken.
- McMillan, James H. y Schumacher, S. (2010). Investigación Educativa. Madrid: Pearson Addison Wesley. Pg. 15.
- Mejia, Francisco. (1997) Modelo de Gestión Tecnológica para Empresas de Manufactura y Servicio, Programa de Gestión Tecnológica. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Munch, L. et al.(2010) Administración y plantación de instituciones educativas. México. Trillas
- Ramírez Cavassa, César.(2005) La gestión administrativa en las instituciones educativas. (México: Limusa, 1ª ed.15-16
- Santón, Etzel y Walker (2004). Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill, Págs. 212-219.
- Sandhusen L. Richard, (2002).Mercadotecnia. Compañía Editorial Continental, Pág.229.
- Serrano, Ana. (2003) Inteligencias Múltiples y Estimulación Temprana. México: Editorial Trillas.
- Valenzuela González, J.R. (2011). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas. Pg. 213
- Zorrilla, Hernando, (1997). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Bogotá. Universidad de los Andes.
- Galvis, A.H. (1992). "Planeación estratégica de informática educativa".

- You are using demo version
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com
- Informática Educativa, Vol. 5 N° 2, pp. 105-114. (Santafé de Bogotá: Universidad De Los Andes, Proyecto SIIE).

REFERENCIAS ELECTRÒNICAS

- Alvarado Hernán, (2001). Sistemas y procedimientos en la empresa. Extraído el 3 de abril del 2012 desde <http://www.ehu.es/lia/lia99/video2/MaterOYMUPV.pdf>.
- Equipo del diseño. (2003). Dimensión de la Gestión Educativa. Extraído el 1 de agosto del 2011 desde. http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf.
- Fabara, E. (2006). Condiciones de trabajo y salud de los docentes. .Extraído el 20 de agosto del 2011 desde <http://www.cenaise.org.ec/docs/saluddoc/Condiciones%20de%20Trabajo%20y%20Salud%20Docente%20-%20Resultados%20Ecuador.pdf>
- Díaz, M. Tovar, J. (n.d) Gestión y Tecnología. Extraído el 2 de agosto del 2011 desde: [http://johاناتov.blogspot.es/Gestión y Tecnología](http://johاناتov.blogspot.es/Gestión%20y%20Tecnología).
- Félix, José. (2010). La importancia de la Gestión. Extraído el 30 de agosto del 2011. Desde <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- Franco, H. (2010). Diferencia entre director y líder de grupo. Extraído el día 21 de agosto del 2011 desde <http://prezi.com/owjdklwoqajj/diferencia-entre-director-y-lider-de-grupo/>.
- Gómez, G (2001). La gestión financiera y sus objetivos frente a la nueva forma organizacional de la empresa. Extraído el día 19 de agosto del 2011 desde, <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

- Olamendi, G (2011). Liderazgo. Extraído el 11 de enero del 2012 desde, <http://www.estoemarketing.com/Recursos%20Humanos/Liderazgo.pdf>
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com
- Puga, C (2008). Temas de actualización, administración e innovación tecnológica. Colombia: DEP-FCA-UNAM
- Lopez, O (2010) Guía para la redacción en estilo APA. Màlaga, España: Recuperado de <http://www.ctaactividades.blogspot.com/>
-

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **Nunca**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma			

forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 2 : ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

d. Otros
(especifique).....

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

SI () NO ()
5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

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

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

SI () NO ()
7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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:

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

- 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. (____)

innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias-asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar 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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO Nº 4 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

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.VECES
- 3.UNCA

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

4.DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

41-45 años ()

46-50 años ()

61 y más ()

51-55 años ()

56-60 años ()

4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Los padres de familia observan liderazgo participativo.			
El liderazgo en la escuela esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio.			
La gerencia educativa se promueve en los padres, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
El director toma en cuenta las opiniones de los			

padres de familia.			
Resistencia o escepticismo cuando la institución impulsa nuevas metodologías.			
Unión de los padres de familia para sacar adelante la propuesta institucional.			
Los valores son tomados en cuenta dentro de la Institución y fuera de ella.			
Directivos y profesores no se preocupan por los valores y liderazgo de los estudiantes.			
Como padres de familia están comprometidos con la institución.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.			
Se realizan talleres para motivar a los padres.			
Los maestros están capacitados para liderar las aulas.			
Los estudiantes se encuentran encaminados a liderar con valores, propiciando un buen ambiente social.			
Actividades de integración en los ámbitos deportivos, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y autoridades			
Los valores predominan en los directivos y profesores.			

Preguntas para la entrevista a directivos de la Institución

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

LICEO EQUINOCCIO



ANEXO 7

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

ENCUESTAS A PROFESORES



You are using demo version

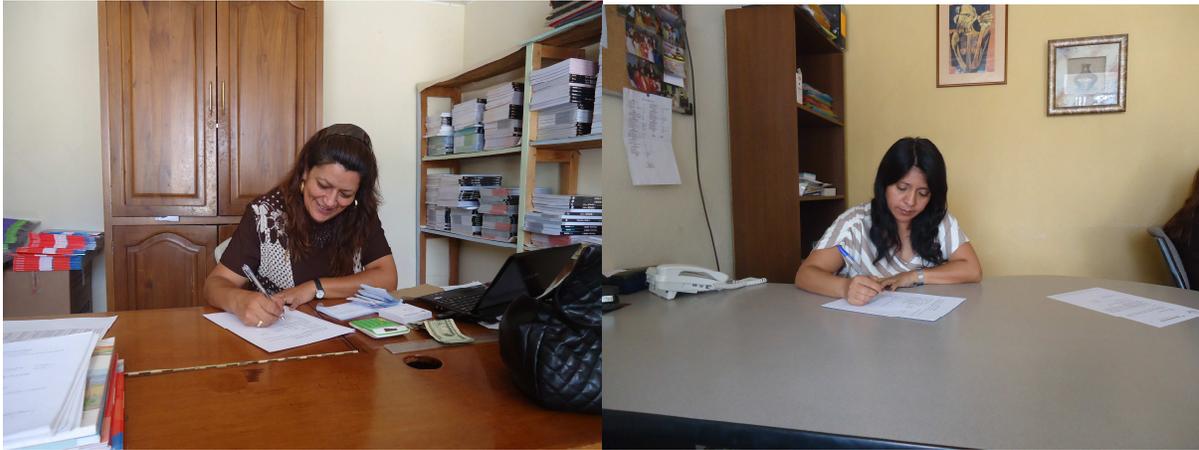
Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

ANEXO 8

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

ENCUESTA A DIRECTIVOS



You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

ANEXO 9

You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

ENCUESTA A ESTUDIANTES



You are using demo version

Please purchase full version from www.technocompsolutions.com

Nombre de archivo: PORTADA COMPENDIO TESIS.doc
Directorio: G:\TESIS
Plantilla: C:\Users\Administrador\AppData\Roaming\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título:
Asunto:
Autor: Usuario de Windows
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 30/08/2012 19:18:00
Cambio número: 7
Guardado el: 31/08/2012 16:19:00
Guardado por: Usuario de Windows
Tiempo de edición: 8 minutos
Impreso el: 31/08/2012 16:21:00
Última impresión completa
Número de páginas: 134
Número de palabras: 30.332 (aprox.)
Número de caracteres: 166.826 (aprox.)