



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

*Sede en Ibarra*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la  
Escuela Fiscal Mixta Simón Rodríguez de la ciudad de Quito,  
durante el año 2011-2012”**

Tesis de grado

Autor:

Navarrete Montenegro, Edwin Oswaldo

Director:

Cevallos Ponce, Patricio, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## Certificación

Magister.

Patricio Cevallos Ponce.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Mixta Simón Rodríguez de la ciudad de Quito, durante el año 2011-2012”** realizado por el profesional en formación: Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro; 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).....

## Cesión de derechos

“Yo, Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro, declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro  
CI: 1712590791

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores

.....

Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro

## **DEDICATORIA**

Éste proceso investigativo lo dedicado a mi familia, ya que gracias a su apoyo, comprensión y amor han logrado elevar el grado de motivación y superación personal, lo que ha permitido que culmine éste nuevo reto en mi vida profesional que me tracé cuando comencé a estudiar ésta maestría.

Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero manifestar mi agradecimiento y gratitud a la Dra. Margarita Benalcázar Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, por su ayuda desinteresada y transparente en todo el proceso investigativo, a los directivos, docentes y estudiantes de la institución ya que sin la colaboración de ellos no habría sido posible llegar al término de éste trabajo.

Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

### ACTA DE COMPROMISO

Yo, Dra. Msc. Margarita Benalcázar con cédula de ciudadanía N° 1703914034, Directora de la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez" de la ciudad de Quito en la parroquia Pomasqui autorizo al Señor Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro con cédula de ciudadanía N° 1712590791 estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo a realizar los trabajos de investigación como requisito previo para la obtención de su título de cuarto nivel.

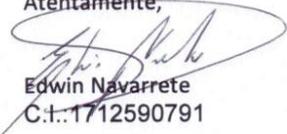
Atentamente,

  
Dra. Msc. Margarita Benalcázar  
Directora del Plantel  
C.I.:1703914034



Yo, Edwin Oswaldo Navarrete Montenegro con cédula de ciudadanía 1712590791, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo me comprometo a realizar la investigación del proyecto de grado en la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez", los datos y la información obtenida serán exclusivamente para fines académicos.

Atentamente,

  
Edwin Navarrete  
C.I.:1712590791

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
ACTA DE CESIÓN .....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA .....	V
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	5
2.1.1. <i>Concepto</i> .....	5
2.1.2. <i>Importancia</i> .....	8
2.1.3. <i>Tipos de gestión educativa</i> .....	8
2.1.3.1. Gestión directiva .....	9
2.1.3.2. Gestión pedagógica.....	10
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	11
2.2.1. <i>Concepto</i> .....	11
2.2.2. <i>Tipos</i> .....	15
2.2.2.1. Liderazgo transaccional.....	15
2.2.2.2. Liderazgo transformacional.....	16
2.2.2.3. Liderazgo participativo.....	16
2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	17
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN .....	18
2.5. MOTIVACIÓN .....	22
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>

3.1.	PARTICIPANTES.....	25
3.2.	MATERIALES E INSTRUMENTOS .....	28
3.3.	MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.....	31
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1.	DIAGNÓSTICO.....	36
4.1.1.	<i>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</i>	36
4.1.1.1.	El manual de organización.....	36
4.1.1.2.	El código de ética .....	39
4.1.1.3.	El plan estratégico .....	41
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA) .....	42
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	43
4.1.1.6.	Reglamento interno .....	45
4.1.2.	<i>La estructura organizativa de la Unidad Educativa</i> .....	47
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	47
4.1.2.2.	El organigrama .....	49
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos .....	50
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores .....	52
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores .....	53
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	55
4.1.2.7.	Dimensión administrativa, financiera y valores .....	56
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores .....	56
4.1.3.	<i>Análisis FODA</i> .....	57
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades .....	57
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas .....	59
4.1.3.3.	Matriz FODA .....	61
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	62
4.2.1.	<i>De los directivos</i> .....	62
4.2.2.	<i>De los profesores</i> .....	72
4.2.3.	<i>De los estudiantes</i> .....	76
4.2.4.	<i>De los padres de familia</i> .....	81
4.2.5.	<i>Matriz de problemáticas</i> .....	85

<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>87</b>
5.1. DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA A LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN. ....	88
5.2. DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS.....	90
5.3. DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS .....	91
5.4. DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DOCENTES .....	92
5.5. DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES .....	93
5.6. DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS PADRES DE FAMILIA.....	93
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>94</b>
6.1. CONCLUSIONES .....	94
6.2. RECOMENDACIONES.....	95
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>97</b>
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	97
7.2. JUSTIFICACIÓN.....	97
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	99
7.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	99
7.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	99
7.4. ACTIVIDADES .....	100
7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.....	101
7.6. POBLACIÓN OBJETIVO .....	101
7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	101
7.8. PRESUPUESTO.....	102
7.9. CRONOGRAMA .....	103
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>108</b>
ANEXO Nº 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS .....	108
ANEXO Nº 2: ENCUESTA A DOCENTES .....	116
ANEXO Nº 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	121
ANEXO Nº 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.....	124

ANEXO N° 5: FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “SIMÓN  
RODRÍGUEZ” ..... 127

## ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES

TABLA 1 DIFERENCIA ENTRE EL GESTOR Y EL LÍDER .....	7
TABLA 2 CUADRO COMPARATIVO ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	18
TABLA 3 DIRECTIVOS ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO .....	26
TABLA 4 DIRECTIVOS ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU EDAD .....	26
TABLA 5 ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO .....	27
TABLA 6 ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO.....	27
TABLA 7 ESTUDIANTES ESCUELA FISCAL MIXTA “SIMÓN RODRÍGUEZ” .....	28
TABLA 7 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	62
TABLA 8 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	62
TABLA 9 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.....	63
TABLA 10 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES .....	63
TABLA 11 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.....	64
TABLA 12 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE .....	64
TABLA 13 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN .....	65
TABLA 14 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR .....	67
TABLA 15 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN .....	68
TABLA 16 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.....	69
TABLA 17 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES .....	70
TABLA 18 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.....	71
TABLA 19 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA .....	71
TABLA 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES .....	72
TABLA 21 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	76
TABLA 22 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA .....	81
TABLA 23 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	84

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 DIAGRAMA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	7
GRÁFICO 2 DIAGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DIRECTIVA . .....	10
GRÁFICO 3 DIAGRAMA MODELO DEL CICLO MOTIVACIONAL.....	24
GRÁFICO 4 ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “SIMÓN RODRÍGUEZ” .....	49

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación hace un análisis sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez", ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, parroquia Pomasqui.

Este trabajo investigativo, es de tipo exploratorio y descriptivo. Se sustentó en el marco teórico desarrollado, la observación de los documentos de gestión, las encuestas y entrevistas permitiendo analizar la situación actual de la organización.

Como resultado del proceso investigativo, se concluye que hay una deficiente planificación que aporte a la capacitación sobre la gestión, liderazgo y valores; escasa conformación de grupos para la toma de decisiones y resolución de conflictos, debilitando el sentido de empoderamiento de directivos y docentes, así como un proceso de evaluación institucional que permita detectar posibles falencias.

Es por eso que nace la necesidad de implementar el "Proyecto de capacitación orientado a los directivos y docentes de la Escuela Fiscal Mixta Simón Rodríguez sobre el liderazgo participativo y las nuevas tecnologías de la información como medio de apoyo para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de la comunidad escolar"

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” intentará indagar a través de la observación de documentos como medición de percepciones sobre la gestión de calidad del centro educativo, el liderazgo y los valores como base primordial para la educación con excelencia.

Hay que tomar en cuenta que dentro de la comunidad escolar, todas las personas en sus diferentes roles cumple actividades de gestión, liderazgo y valores con el objeto de alcanzar los fines propuestos de la organización. Sin embargo, no existe ninguna investigación realizada que permita medir el grado de implementación, funcionamiento e interacción de las mismas.

La investigación realizada es un aporte significativo para la institución educativa, ya que ha permitido detectar un sinnúmero de dificultades, entre las más relevantes se puede mencionar la deficiente delegación en la toma de decisiones por parte de las autoridades, escasos planes de capacitación a profesores, falta de apoyo para la investigación educativa, siendo estos factores los que evitan el normal desenvolvimiento de la planificación realizada en la entidad escolar.

La tesis de grado que tiene como tema la Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” de la ciudad de Quito durante el periodo lectivo 2011 – 2012 es completamente factible ya que el conocimiento adquirido dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo ha sentado bases necesarias sirviendo como punto de partida para ésta investigación.

Por otra parte, la exploración es posible realizarla ya que existe la predisposición de las autoridades de la institución educativa para brindar la información necesaria que sirva de apoyo para el desarrollo del proceso investigativo.

El progreso de este proyecto investigativo fue posible ya que se contó con bibliografía suficiente que se pudo encontrar en las bibliotecas de la ciudad de Quito, así como el aprovechamiento del uso de las nuevas tecnologías, las mismas que nos brindan un fácil acceso a información en las bases de datos científicas que tiene a disposición la Universidad Técnica Particular de Loja para los educandos.

De igual forma, la investigación a realizar referente a la gestión, liderazgo y valores ha permitido enriquecerme con nuevos conocimientos, los mismos que pueden ser aplicados y replicados hacia la comunidad educativa con el único fin que es el de educar con calidad y calidez.

Ésta investigación tiene como objetivo principal el conocer cómo se encuentra la administración en función de la gestión de calidad, el liderazgo y los valores en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” de la ciudad de Quito.

Para poder alcanzar el objetivo anteriormente mencionado es necesario realizar una investigación de la teoría sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación. Por tal motivo, se requiere que el investigador cumpla el papel de un ser crítico, que seleccione, procese y presente la información de manera objetiva e imparcial del centro educativo que contribuya a determinar problemas existentes, de tal manera que las autoridades educativas puedan realizar una planificación estratégica y operacional del mejoramiento de la institución.

Además, se debe lograr un involucramiento de toda la comunidad educativa permitiendo contribuir con la investigación de una forma decidida, desinteresada y participativa.

En consecuencia, la institución educativa posee documentos que permiten la gestión, liderazgo y valores, pero que en un muchas ocasiones son omitidos por los integrantes de la comunidad educativa, ya sea por desconocimiento o simplemente por una falta de práctica lo cual ocasiona un entorpecimiento al desarrollo de las actividades escolares.

Por otra parte, la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” no posee equipos de trabajo que permitan la delegación de funciones, en ocasiones el sentido de no pertenencia a la institución de parte de los integrantes de la comunidad escolar impiden la participación, interacción, jurisdicción propia y el sentido de empoderamiento.

También, se pudo evidenciar que existe un escaso apoyo para incorporar nuevos métodos de enseñanza que permitan integrar las nuevas tecnologías de información como parte de apoyo para la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Para concluir, se puede decir que en el la actualidad dentro de las instituciones educativas se necesita gestores educativos, con un alto grado de liderazgo y valores. Por ese motivo es indispensable una preparación integral (personal y académico) de directivos, docentes y personal administrativo, con políticas claras que impulsen la capacitación continua que permita satisfacer las necesidades actuales de los estudiantes, padres de familia y su entorno.

Invito al lector a revisar, analizar y sacar sus propias conclusiones sobre este trabajo investigativo realizado en gestión del liderazgo y valores en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” de la ciudad de Quito, durante el año 2011-2012.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La gestión educativa**

#### **2.1.1. Concepto**

“Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer” (Delgado, Mata, Ortega, 1997:14).

“La gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.” (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, 1996:17).

“El modelo de Gestión de Calidad Total original, como lo indica su nombre , abarca e integra todas las áreas de gestión que intervienen en el proceso productivo, como condición necesaria para conseguir calidad a través de un proceso de mejoramiento continuo” (Lepeley, 2003:12).

Se investigó la Gestión orientada a la educación y se pudo encontrar algunas coincidencias de parte de los diferentes autores, una de ellas es que el gestionar es la utilización de los recursos que se posee en la institución con eficiencia y eficacia.

Lepeley, Delgado, Mata y Ortega coinciden en que la gestión está directamente relacionada con la calidad total, como consecuencia de una gestión de calidad se encuentra una práctica de liderazgo.

La gestión de calidad orientada a la sociedad es un concepto relativamente nuevo, es una derivación de la gestión de calidad total mencionada anteriormente y se basa en la importancia de la persona dentro de las instituciones educativas, fundamentada en la honestidad, confianza, eficiencia, eficacia así como la ética. (cf. Lepeley, 2003: 14)

Entre los diferentes estudios sobre la gestión, se puede decir que Fayol fue uno de los pioneros en analizar a la gestión como un proceso en el cual propone cuatro funciones y son la planificación, la organización, el mando, control.

Entre las tareas de planificación abarca el poder prever acontecimientos posibles de sucesos que pueden influir dentro de la institución, así como la elaboración de un procedimiento que sirva de base para futuras decisiones.

En la organización los gestores deben determinar la fórmula apropiada para la realización de tareas del talento humano, máquinas, materiales, etc.

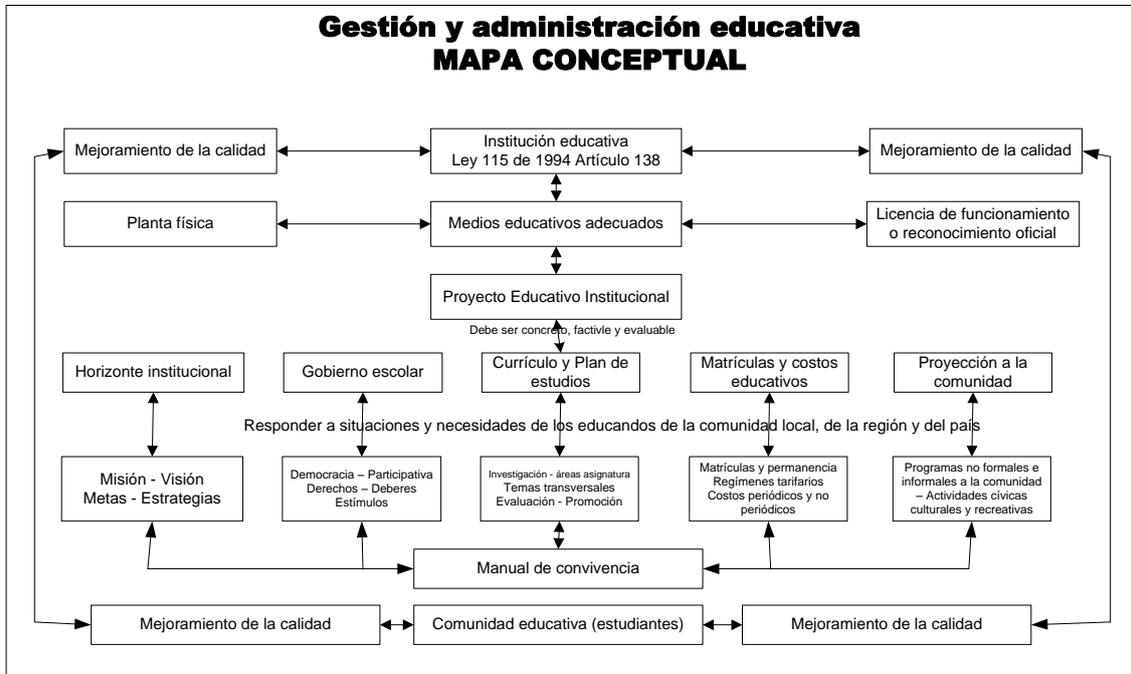
Para que exista mando, los gestores deben de establecer puente de comunicación directa y en doble sentido, se debe dirigir las actividades de los subordinados así como la evaluación de la estructura de la organización.

Dentro de las actividades de control, se debe asegurar que las tareas planificadas se lleven a cabo acorde al tiempo programado. (cf. Ivancevich, Lorenzi, Skinner, 1996:20).

Peinado y Rodríguez en su libro "Manual de gestión y administración educativa" realiza un mapa conceptual en el cual indica claramente que las instituciones educativas, conjuntamente con las leyes de educación se pueden servir de apoyo para realizar un mejoramiento de la calidad educativa, a través de medios

adecuados que se incluyan dentro del Proyecto Educativo Institucional, el mismo que debe ser claro, alcanzable y sobre todo sujeto a evaluación.

GRÁFICO 1 DIAGRAMA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA (PEINADO, RODRÍGUEZ, 2007:12)



Se ha investigado que dentro de las organizaciones educativas, no solo es suficiente tener un buen gestor, éste debe estar complementado con las características de un líder.

TABLA 1 DIFERENCIA ENTRE EL GESTOR Y EL LÍDER (Delgado, Mata, Ortega, 1997: 14).

El gestor	El líder
Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final	No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarlo a cabo.
Procura limitar opciones	Tiene un compromiso personal con los objetivos.
Evita soluciones que puedan ser conflictivas	Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas
Es un hábil controlador administrativo y financiero	No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar o gestionar
Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobre todo, de ganancia o pérdidas totales.	Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente.
Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización	Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que lo rodean

En definitiva, se concluye que para poder realizar una gestión educativa de calidad es necesario que interactúen entre sí los recursos físicos, humanos y medios educativos, de tal manera que permitan alcanzar los fines planteados de las instituciones educativas.

### **2.1.2.Importancia**

La gestión educativa generalmente se desenvuelve en un entorno en el cual los recursos aprovechables escasean (escuelas públicas), es por tal razón la importancia que las personas encargadas de gestionar sepan utilizar varias estrategias que permitan llegar a alcanzar los objetivos trazados.

Las metas a alcanzar en las instituciones educativas deben ser enfocadas a satisfacer necesidades y expectativas de los educandos como de los padres de familia, ya que al ser clientes de las organizaciones de formación, tienen el derecho de recibir un servicio de calidad. (cf. Lepeley, 2003:60).

Los clientes de las instituciones educativas (educandos y padres de familia), son la razón de ser de la entidad, por ende si no tenemos consumidores de los servicios que prestamos, la organización no tiene ningún sentido que permanezca

En consecuencia, la gestión educativa es importante ya que está orientada a fortalecer los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes a través de una participación conjunta, empeño, responsabilidad y entrega.

### **2.1.3.Tipos de gestión educativa**

Dentro del ámbito de la gestión educativa, podemos mencionar dos tipos y son:

- Gestión directiva
- Gestión pedagógica

### **2.1.3.1. Gestión directiva**

“La gestión directiva tiene por tarea fundamental la de identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para seguir en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la institución educativa” (Nanetti, Solorio, Ascarza, 2010: 7).

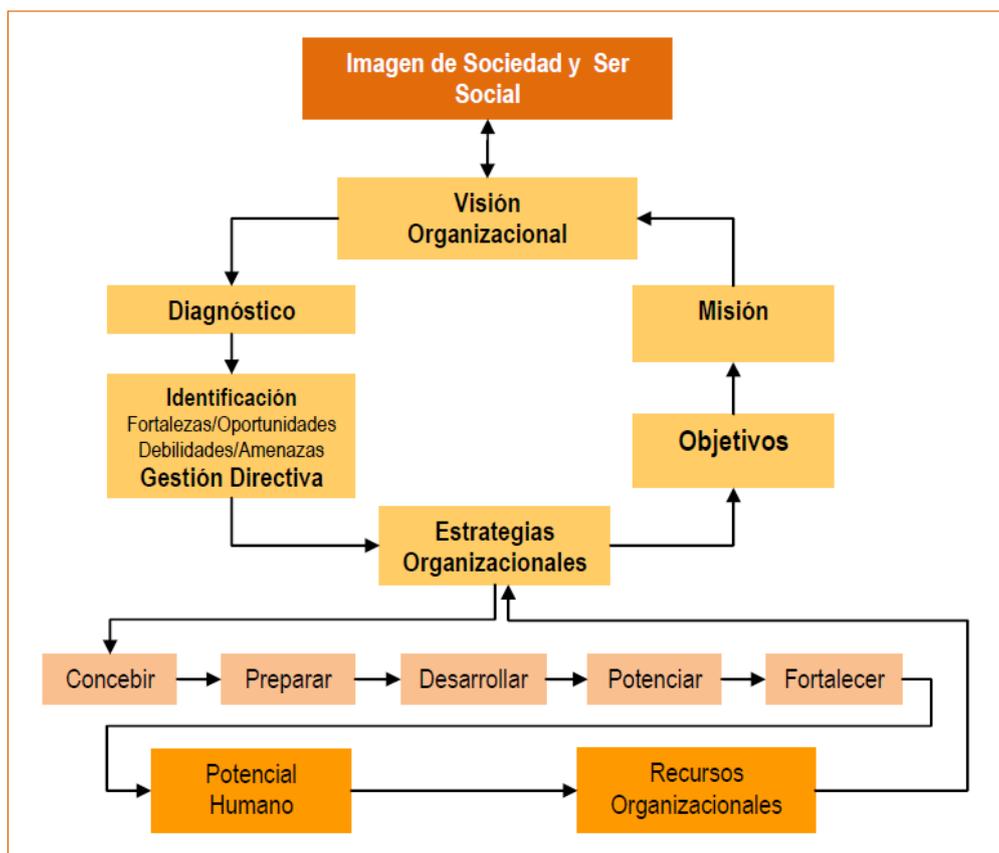
“La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Ésta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.” (Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, 2006, extraído el 20-11-2011 desde: [http://64.76.190.173/foro\\_gestion/?q=node/14](http://64.76.190.173/foro_gestion/?q=node/14))

“La Gestión Directiva y Administrativa, tiene como propósito establecer la relación entre la construcción de horizontes institucionales y la articulación de los componentes de calidad educativa e inclusión” (Correa, Bedoya, Vélez, Agudelo, Velandia, Piedrahita, 2007: 11)

Se investigó la Gestión Directiva en la Educación, y se pudo determinar que los autores coinciden en que los directivos son los encargados de determinar las estrategias necesarias que sirvan como base para trazar un horizonte común, es decir que la comunidad escolar trabaje en equipo para alcanzar un objetivo, su misión y visión.

Nanetti, Solorio y Ascarza en su publicación de Gestión Pedagógica trata de explicar las fases que los directivos deben seguir para poder determinar las estrategias y alcanzar las metas deseadas. (cf. Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, 2006, extraído el 20-11-2011 desde: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>).

**GRÁFICO 2 DIAGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DIRECTIVA (Nanetti, Solorio, Ascarza, 2010: 8).**



### 2.1.3.2. Gestión pedagógica

“Implica el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas: investigación, programación, instrumentación, ejecución y evaluación” (Nanetti, Solorio, Ascarza, 2010: 9).

“Formas en el que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la currícula y la traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con

los alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus alumnos” (Olivarez, Escalante, Mejía, Villa, Aranda, Fallegos, 2009: 8)

“La gestión pedagógica y académica como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para el desempeño social, profesional y personal.” (Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, 2006, extraído el 20-11-2011 desde: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>).

La gestión pedagógica es aquella que se encuentra relacionada con el proceso de enseñanza y aprendizaje, su finalidad es que los docentes construyan un proceso educativo que permita a los estudiantes una formación en valores, desarrollo en habilidades, destrezas que permitan el desarrollo profesional como ciudadano.

Es necesario mencionar que los docentes para poder hacer un trabajo con calidad y calidez, debe tener el apoyo de la gestión directiva, es decir ambos deben estar orientados hacia un mismo horizonte, para poder alcanzar sus metas tal como se plantea en la visión y misión de las instituciones educativas.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

“El liderazgo educativo es el principal instrumento de cambio, a través de él se realiza la Acción Directiva de las instituciones para conducir las hacia el logro de sus objetivos.”(Romero, 2006: 21)

“El dirigente es el hombre que más se acerca a realizar las normas que el grupo más estima; esta conformidad le proporciona su elevada categoría, que atrae a la gente e implica el derecho de asumir el control del grupo.” (Homans, 1950:47)

“El líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo.” (Cattel, 1951: 161).

Luego de haber analizado los conceptos investigados, se puede decir que el liderazgo educativo es la habilidad de promover a un grupo a realizar tareas con entusiasmo, eficacia y confianza, es decir realizar las actividades de manera honrada, a conciencia en el entorno laboral, con destreza y habilidad técnica. Es un proceso que integra a toda la comunidad educativa, es decir que abarca varios líderes los cuales trabajan en distintas áreas con la finalidad promulgar, ayudar, estimular y atraer a sus integrantes para que los mismos brinden más de lo que suponen que pueden dar a favor de la institución, de tal manera que se pueda llegar a alcanzar a la misión institucional.

La gerencia educativa debe estar consciente que el liderazgo educativo es aquel que promulga el cambio proactivo, no solo el cambio reactivo. En otras palabras, no solo se corrige lo que se detecta que está incorrecto, sino que se busca nuevos rumbos con el fin de proveer posibles problemas que se puedan presentar en el futuro. (cf. Ivancevich, Lorenzi, Skinner, 1996:17)

Un líder educativo, debe guiar, transferir, administrar y ayudar a un grupo con el fin de lograr los objetivos utilizando su experiencia y capacidad sin hacer perder su identidad.

Se pudo determinar que existen varias características que pueden tener los líderes educativos, entre las más importantes se puede decir que un líder debe ser una persona que demuestre seguridad de sus ideas, éstas deben ser transmitidas de manera que promuevan iniciativas al grupo al cuál se dirige, poseer la capacidad de transmitir estímulos, tener una fuerza vital. (cf. Romero, 2006: 17)

El líder educativo es necesario que tenga una excelente imagen, es decir, su actuar sea transparente y original, ser un persona empática, carismática, honrada, solidaria. Debe poseer una convicción de su vocación y poseer un fuerte espíritu por servir, la planificación es una cualidad que eminentemente va acompañada como característica propia de un líder, tener un alto grado de creación que permita el desarrollo de estrategias para el beneficio de la institución, así como la capacidad de delegar funciones. (cf. Romero, 2006: 16)

Un factor importante que debe ser tomado en cuenta es que un líder educativo, debe ser aquel que conozca claramente las teorías en cuanto a educación se refiere y que a su vez complemente este conocimiento con la práctica docente y técnicas de organización de las instituciones.

Un líder educativo debe de identificar, conocer la realidad del medio en donde labora, saber las necesidades de estudiantes, docentes, colaboradores, poder fundamentar las mismas, y estar acorde a las demandas actuales de la sociedad.

El líder educativo debe tener la capacidad de lograr involucrar a toda la comunidad en las actividades educativas y a su vez estas actividades que sean realmente integradoras para la colectividad.

El liderazgo educativo no puede existir si no existe un alto grado de comunicación en todas las vías, es decir la comunicación existente entre los directivos - docentes, directivos – alumnos, docentes – alumnos, directivos y docentes – padres de familia, viceversa.

“La calidad del líder, el liderazgo, siempre ha sido y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana. Pero en los últimos tiempos, tanto la necesidad del liderazgo en los puestos de dirección como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se han acentuado más de lo que se piensa” (Kotter, 1989: 3), he ahí la importancia de fortalecer y promover la gestión en valores y liderazgo en los educandos en formación.

Se puede decir que el liderazgo tiene importantes implicaciones, puede ser logrado y perfeccionado siempre y cuando el líder tenga la predisposición de estar al servicio de sus seguidores dentro de la institución. Puede ser alcanzado por cualquier persona, la base fundamental es querer serlo y su disposición de ayuda al resto de personas. Un líder debe ser guiado por la ética adecuada, emana motivación hacia el resto de sus seguidores.

Se puede concluir diciendo que un buen líder no puede dejar de ser íntegro, es decir, éste debe actuar de acuerdo a lo que siente y guiarse siempre en base a los valores que permiten formar sociedades de bien.

## **2.2.2. Tipos**

### **2.2.2.1. Liderazgo transaccional**

“Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo” (Guillén, 2010: 172).

El líder es transaccional cambia su estabilidad, seguridad y ambiente en el que se desenvuelve laboralmente para tomar las riendas de la dirección de una institución educativa provocando una satisfacción a la comunidad educativa.

Se basa en un cambio entre líderes con sus seguidores, conoce las necesidades y aspiraciones de sus partidarios, explica cómo pueden satisfacer sus requerimientos y el grupo se compromete o cumplir los objetivos determinados para llegar a cumplir las metas deseadas. Como resultado de esto, se obtiene una comunidad estimulada a desempeñarse laboralmente de la mejor manera porque sabe que va a ser retribuido y el líder se ve beneficiado al tener los objetivos alcanzados. (cf. Bolívar, 2006: 5)

Una de las características principales del líder transaccional es que su ambiente de trabajo es el presente, logra que la institución funcione de manera adecuada, se desempeñan excelentemente en funciones cotidianas de la administración, entre ellas se encuentra inmersa la planificación y preparación de presupuestos.

La base del liderazgo transaccional es cumplir las reglas, es decir que este tipo de líderes fomenta la estabilidad institucional más que propiciar el cambio.

### **2.2.2.2. Liderazgo transformacional**

“Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.” (Guillén, 2010: 172).

Un líder transformacional es un líder que determina metas, objetivos intentando hacer que sus seguidores se conviertan en líderes. Debe poseer más carisma, promover la lealtad, infundir respeto, y debe tener la capacidad de identificar qué es lo más importante, es decir alcanzar la misión planteada. Es una persona que genera oportunidades permitiendo el desarrollo personal, comunica, comprende, estudia y determina las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades a la que la empresa se puede presentar.

El liderazgo transformacional tiene la característica principal que promueve el cambio, tiene la capacidad de dar otra visión, plantear nuevas estrategias y cultura institucional. Se fundamenta en valores, en las afirmaciones y talentos del líder más no en un intercambio de ideas entre líderes y seguidores.

### **2.2.2.3. Liderazgo participativo**

“Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza” ” (Guillén, 2010: 173).

El término participar implica la colaboración con los seguidores con la finalidad de llegar a cumplir un objetivo común, compartiendo técnicas, métodos laborales y

decisiones en equipo. La participación abarca la crítica constructiva sobre las tareas colectivas.

Una de las características principales del liderazgo participativo es que el grupo de trabajo se convierte en un equipo buscando un mismo fin. Promueve la colaboración, obteniendo como resultado un mayor compromiso por los integrantes del equipo, se respeta la capacidad de todos y cada uno de ellos, poseen voz y voto dentro de las decisiones.

En definitiva, luego de hacer un análisis sobre los tipos de liderazgo, es importante resaltar que es necesario promover líderes democráticos, que sepan escuchar, motivar, que tengan el don de servir, compartir sus conocimientos, que puedan desarrollar nuevas habilidades y destrezas al equipo al que éste representa.

### **2.3. Diferencia entre directivo y líder.**

“El jefe es quien debe estar al servicio del equipo y no a la inversa. Este nuevo paradigma, rompe con muchas estructuras mentales establecidas hasta la fecha, pero nos ayuda a comprender, que en la medida en que seamos capaces de satisfacer las necesidades de todos los componentes del equipo, los resultados serán mayores.”(Romero, 2006: 29)

En la actualidad, no se ha logrado erradicar la errónea idea que los directivos no deben ocuparse de sus subalternos, o a su vez mal interpretan el significado del mismo. Interesarse de los subalternos quiere decir poner atención a la motivación, promover la integración del grupo de trabajo y no tratarlos como objetos, acercarnos a sus problemas, necesidades, dar la importancia que se merece cada uno de los integrantes del grupo de trabajo.

El directivo es aquella persona que ejecuta el plan que ha preparado el líder de la institución, el cual su labor fundamental es marcar el camino que se debe seguir y que debe ser ejecutado y controlado por los jefes.

TABLA 2 CUADRO COMPARATIVO ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER (Romero, 2006: 31)

Directivo	Líder
Dirige	Orienta
Habla	Comunica
Llama la atención delante de todo el personal	Llama la atención a solas y lo felicita en público
Ante los errores se le cae el mundo	Ante los errores se agiganta
Impone	Propone
Trabaja	Disfruta lo que hace
Alcanza objetivos	Alcanza el éxito
Puede ser objetivo	Es asertivo
Está acostumbrado a ver	Aplica la tecnología de lo obvio,
Existe por autoridad	Existe por la buena voluntad
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Le dice a uno vaya!	Le dice a uno ¡vayamos!
Asigna las tareas	Da el ejemplo

En conclusión, se puede decir que muchas personas pueden llegar a tener un puesto de jefe, pero pocas personas pueden llegar a ser líderes. Con esto quiero decir que muchas personas al ser designadas en cargos de directivos no necesariamente pueden llegar a tener el poder que posee un líder dentro de un equipo, este último guía a sus seguidores utilizando la inteligencia emocional de sus seguidores e inculca a ellos a manejarse por el mismo camino hacia el resto de personas.

## 2.4. Los valores y la educación

“Pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en si mismo” (Chavarría, 2007:58)

La educación formal e informal tiene como finalidad preparar a las personas para que puedan vivir en el mundo actual, junto a diferentes culturas, problemas sociales, etc. Es por ésta razón que es necesario que dentro de los pilares de la educación como son las instituciones educativas, se encuentren preparadas en el proceso de enseñanza de valores de unidad, amor, justicia, responsabilidad, etc., que permitan el robustecimiento de la paz en el mundo.

Los seres humanos poseemos diferentes tipos de facultades, como son físicas, intelectuales, espirituales. (cf. Aguilar, 2006:3)

En las facultades físicas podemos encontrar la vista, el olfato, el gusto, el tacto y el oído. Dentro de las facultades intelectuales tenemos el pensamiento, la creatividad, la memoria, la comprensión, el sentido común. Las facultades espirituales abarca el saber, creer y aceptar la existencia de un ser supremo.

La educación en valores es la encargada de fomentar todas y cada una de las facultades las cuales están interrelacionadas entre si, con el fin de poder determinar lo malo de lo bueno, placer y felicidad, etc.

Pero no basta con solo conocer que existen estos valores, sino el saber cómo aplicarlos, sentirlos, vivirlos a plenitud, proceso que sirve para el mejoramiento del ser humano, el sentido de fortalecerse uno mismo y de servicio al resto de la comunidad.

Los valores evolucionan, pueden variar entre una persona u otra, o mediante el factor del tiempo, pero existen valores que prevalecen en todo el tiempo y otros que son generales para toda la humanidad.

Los valores se pueden clasificar en naturales, económicos, políticos sociales, éticos morales, estéticos. (cf. Aguilar, 2006:37)

Los valores naturales tienen que ver con la satisfacción de necesidades básicas para la supervivencia.

Los valores económicos relacionados con la permanencia del hombre con los medios de producción.

Valores políticos sociales son un aporte para la convivencia humana.

Valores éticos – morales son todos los que se encuentran relacionados con la dignidad y fidelidad, franqueza, amor, de las personas, entre otros.

Los valores estéticos tienen que ver con la belleza, avenencia y la unión.

“Los seres humanos debemos cuidarnos de jamás renunciar a nuestros valores morales y espirituales. Las familias deben cuidarse doblemente igual que las instituciones educativas. Si en nuestra familia organización educativa se valora franqueza debe mostrarse la verdad de todos nuestros actos como padres y como docentes aunque ésta sea embarazosa.” (Aguilar, 2006: 32)

Existe un sinnúmero de valores que pueden existir, y que son la base principal de todo ser humano, entre estos se puede decir que una persona debe poseer una gran autoestima, es decir, tener un sentimiento de aceptación, aprecio, competencia y valoración de uno mismo (cf. Chavarría, 2007:65)

La ayuda es un valor que dentro de sociedad es muy importante ya que esto es un acto de sentido de cooperación hacia el resto de personas, no podemos olvidarnos

del afecto el mismo que permite saber interactuar con los grupos sociales, aprender a dar y recibir, cuidar, comprender.

Otro valor importante dentro del desenvolvimiento de la sociedad es la amistad, se investigó que la amistad es una de las relaciones más frecuentes que existe entre los seres humanos en toda su vida, así como la solidaridad que es un complemento a la amistad, ya que ésta está estrechamente relacionada con la colaboración que debe existir entre las personas, especialmente cuando se cursa un momento difícil en la vida de las personas.

Un valor al que no podemos dejar de mencionar es el liderazgo, un líder consigue que cada uno de los integrantes del equipo colabore y se desempeñe en sus responsabilidades otorgadas con la finalidad de alcanzar un objetivo común de los integrantes.

Uno de los valores que dentro de la sociedad, en el hogar, trabajo, etc. nos permite desenvolvernos de manera pacífica entre los seres humanos es la responsabilidad, que hace referencia al grado de capacidad de cumplir con las obligaciones de cualquier tipo siempre y cuando se encuentren enmarcadas dentro de los lineamientos correctos que exige la comunidad. (cf. Aguilar, 2006:33)

Otros valores importantes de mencionar son la lealtad, equilibrio, veracidad, franqueza, sabiduría, que permiten orientar de una mejor manera nuestros comportamientos, actitudes que el ser humano realiza dentro de las actividades de su cotidianidad. La intimidad dentro del entorno educativo y familiar da inicio en cada una de las personas, es conocerse a uno mismo, para luego poder conocer a los demás y exponerse ante el resto de personas.

Cuando las personas se encuentran en contacto con otras, se deben mostrar de una manera transparente ante sus creencias, formas de pensamiento y metas planteadas. ¿Cómo logramos esto?, pues bien, la conversación ante el resto de personas debe ser cordial, enternecedora, que emane confianza. (cf. Aguilar, 2006:35)

Esta demostración de intimidad brinda a las personas una satisfacción de participación, así como la experiencia de compartir los valores, lo cual a su vez hace que ante el resto de personas demuestren lados vulnerables. Por tal motivo es importante saber cuál es el motivo de interés de la otra persona por conocer la vivencia de valores del resto de personas, ya que se podría quedar expuesto a críticas, burlas, etc.

La intimidad es una vivencia de valores, es por ésta razón que se necesita confianza de las personas para poder compartirlas.

Es necesario sumar esfuerzos dentro de las instituciones educativas como en el núcleo familiar para poder entender al conjunto que nos rodea y a su vez guiar al resto de personas para mejorar los valores dentro de la comunidad.

## **2.5. Motivación**

Es importante dentro de las instituciones educativas promover a los estudiantes a que a más de dedicarse a investigar y estudiar, se inculquen y practiquen los valores dentro de su cotidianidad. Dentro de una sociedad, los seres humanos tienen que poseer la capacidad de interrelacionarse unos con otros, tener una predisposición para realizar las actividades, excelente actitud e incentivar a que cada uno de ellos logren ser líderes del bien social.

Es por esto que la motivación juega un rol importante dentro de la educación, si la comunidad estudiantil, personal docente y administrativo aprovecha estos conocimientos, crecerán tanto en el ámbito profesional como el personal, permitiendo a estos ser auténticos y con actitudes características de cada uno de ellos. (cf. Romero, 2006, 58)

La motivación en las personas se produce cuando existe un estímulo por distintos factores como puede ser la necesidad, el deseo, la tensión, inconformidad, ahí es cuando en el ser humano se produce un comportamiento distinto que permita alcanzar el objetivo deseado, logrando así satisfacer su motivo. Este proceso es conocido como el ciclo motivacional que no es más que el proceso por el cual pasamos todas las personas frente a necesidades que tenemos, vitales, espirituales, intelectuales. Se presenta de manera recursiva e inicia cuando las personas se encuentran en homeostasis.

Cuando al ser humano se le presenta un estímulo, se genera una necesidad la misma que produce una tensión nerviosa que busca satisfacer la misma. Cuando los comportamientos logran compensar esa necesidad, se libera la tensión para regresar al estado de homeostasis. (cf. Blanco, 2008:48)

GRÁFICO 3 DIAGRAMA MODELO DEL CICLO MOTIVACIONAL (Aldag, Brief, 1989: 19)



Cuando las personas tienen necesidades, existen dos tipos de satisfacción, la de orden alto interno y la de orden bajo externo. La primera produce autorrealización (logro de metas), auto concepto (autoestima). La segunda tiene efectos sociales, de seguridad, fisiológicas.

Existen algunos factores fundamentales que pueden influir ya sea en la motivación y desmotivación entre los que se puede mencionar las particularidades del puesto de trabajo, características, desempeño, estado y situación del docente, estudiante y/o personal administrativo.

Entre las características del puesto de trabajo, puede influir el horario, salario, actividades personales y de equipo, distancia, grado de motivación de los directivos, docentes y personal administrativo.

Entre las particularidades del grupo de clase, influye el nivel de motivación el horario de actividades planificadas, cercanía a los hogares por parte de los educandos, desarrollo de destrezas y habilidades, etc. (cf. Blanco, 2008:48)

### **3. METODOLOGÍA**

La Investigación del proceso metodológico en gestión, liderazgo y valores ha sido desarrollado en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” en Quito, el mismo que tiene 38 años de experiencia en la educación dentro esta ciudad.

Es importante mencionar que se ha tomado el 100% de la población como muestra dentro del proceso metodológico parte fundamental del desarrollo del proyecto de investigación, la cual incluye a directivos, docentes y estudiantes del séptimo año de Educación Básica.

Además se tomó el 50% de la población de padres de familia de los estudiantes del séptimo año de E.B. como base para el desarrollo de ésta investigación.

#### **3.1. Participantes**

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se encuentra conformada por 7 directivos, en los que se encuentran tomados en cuenta un director de género femenino, 6 integrantes del consejo técnico de los cuales 4 son de género femenino y 3 son de género masculino los mismos que se encuentran en un promedio de edad de 53 años y 45 años respectivamente

El plantel educativo en mención se integra por 15 profesores, de ellos 4 pertenecen al género masculino, su edad promedio es de 45 años y 11 docentes de género femenino con una edad promedio de 40 años.

La institución educativa en estudio investigativo tiene a su responsabilidad 422 estudiantes, de los cuales 200 son de género masculino y 222 son de género femenino. La edad mínima de los estudiantes es de 5 años y el máximo de 13 años.

**TABLA 3 DIRECTIVOS ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
MASCULINO	3	43%
FEMENINO	4	57%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Encuesta a docentes

**Elaborado por:** Edwin Navarrete

En la tabla N° 3, se observa que existe un 57% de directivos que son de género femenino y el 43% masculino, es decir se evidencia que las mujeres predominan como autoridades dentro de la institución

**TABLA 4 DIRECTIVOS ENCUESTADOS DE ACUERDO A SU EDAD**

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
40 – 49 años	4	57%
50 – 59 años	2	29%
Más de 60 años	1	14%
Total	7	100%

**Fuente:** Encuesta a docentes

**Elaborado por:** Edwin Navarrete

En la tabla N° 4 indica que el 57% de directivos se encuentran en el rango de edad desde 40 hasta los 49 años de edad, el 29% están entre los 50 y 59 y apenas el 14% más de 60 años, evidenciando que la mayoría de ellos son personas adultas.

**TABLA 5 ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
MASCULINO	4	27%
FEMENINO	11	73%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Encuesta a docentes

**Elaborado por:** Edwin Navarrete

En la tabla N°5 se observa que existe un 73% de docentes que son mujeres y un 27% de ellos son hombres, evidenciado que el género femenino predomina en los educadores del plantel.

**TABLA 6 ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO**

<b>NIVEL</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Maestría	5	33%
Tercer Nivel	10	67%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Secretaría

**Elaborado por:** Edwin Navarrete

En la tabla N° 6 se muestra que existe un 33% de docentes que poseen un título de maestría y el 67% de tercer nivel, evidenciando que la mayoría de educadores del plantel educativo carecen de un título de cuarto nivel.

**TABLA 7 ESTUDIANTES ESCUELA FISCAL MIXTA “SIMÓN RODRÍGUEZ”**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
MASCULINO	200	47%
FEMENINO	222	53%
TOTAL	422	100%

**Fuente:** Directora del plantel

**Elaborado por:** Edwin Navarrete

En la tabla N° 7 se observa que el 53% de estudiantes corresponde al género femenino y un 47% al masculino, determinando que las mujeres predominan como educandos.

La muestra poblacional de los estudiantes tomada en cuenta al 100%, es la del Séptimo año de Básica, está compuesta por un total de 32 educandos.

Luego de haber realizado el análisis de la población de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se puede afirmar que el sexo femenino predomina dentro del plantel educativo. Cabe recalcar que las edades obtenidas tanto de directivos y docentes fueron tomados de la encuesta ingresada por los mismos.

La información colocada con respecto a los estudiantes que pertenece al plantel educativo fue facilitada por la Sra. Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

### **3.2. Materiales e instrumentos**

Los materiales e instrumentos en la investigación científica utilizados con la finalidad de recopilar datos para analizar, tabular y su posterior procesamiento de la información son la entrevista, la encuesta y observación.

Para poder realizar la recolección de los datos en este proceso investigativo, se ha utilizado el formato de las encuestas que fueron proporcionadas por la Universidad Técnica Particular de Loja, las mismas que pueden ser revisadas en el anexo 1.

Estas encuestas, se conforman en su mayoría de preguntas cerradas, con respuestas de selección simple las mismas que son aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Cabe indicar que la última en mención fue desarrollada su estructura por el autor de éste trabajo investigativo.

La encuesta realizada a los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se pudo recopilar datos sobre aspectos como la delegación de grupos de trabajo para la resolución de conflictos, factores que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, clima laboral y consenso en la toma de decisiones, la administración, gestión y liderazgo del centro educativo, así como la implementación de técnicas que permiten elevar el grado de rendimiento del desempeño y progreso de la institución.

También, es necesario indicar que se realizó la entrevista a los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, la misma que fue ejecutada de manera transparente, amable y cordial.

En la entrevista ejecutada a los directivos de la institución, se pudo recopilar datos sobre la percepción de cada uno de ellos sobre cada una de las temáticas tratadas, como son la comunicación en la educación, conocimiento de la existencia de instrumentos que permitan la gestión dentro del plantel, procedimiento para la resolución de problemas en caso de presentar un conflicto dentro de la comunidad, liderazgo, valores y antivalores que se pueden presentar en el diario vivir escolar.

En la encuesta que pudo ser realizada a los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se pudo obtener datos referentes a la gestión, liderazgo y valores dentro de comunidad educativa.

Los temas tratados dentro de la encuesta abarcan información con respecto al rol del docente como líder educativo, motivación a los padres de familia por parte de autoridades para generar un ambiente de respeto, agradable, seguro y estimulante, reacción de directivos, estudiantes y padres de familia al incursionar en nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, motivación al trabajo en equipo, sentido de pertenencia ante la institución, admiración de liderazgo frente a directivos, entre otros.

Al realizar la encuesta a los estudiantes del plantel educativo, se pudo recabar información acerca de como los educandos perciben la gestión, liderazgo y valores de las autoridades y docentes de la institución.

Entre los temas que fueron tratados dentro de ésta encuesta, se menciona la comunicación existente entre docentes y estudiantes, motivación a la investigación educativa, incursión en métodos innovadores de enseñanza, así como la percepción de liderazgo y valores por parte de autoridades académicas como docentes de la institución que fomentan a sus educandos.

La encuesta realizada a los padres de familia fue diseñada y estructurada acorde a los temas anteriormente tratados en base a la gestión, liderazgo y valores, que permitan identificar posibles deficiencias por parte de la institución en el proceso educativo.

Entre la temática que forma parte de ésta encuesta se evidencia la comunicación existente tanto de directivos y docentes con los padres de familia, la integración de los mismos en las actividades propias del plantel, la utilización de métodos innovadores que permitan elevar el grado de aprendizaje en los educandos, la admiración existente de autoridades y educadores como ejemplos de liderazgo dentro de la comunidad educativa.

### **3.3. Método y procedimiento**

La investigación en desarrollo sobre la gestión, liderazgo y valores en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” de la ciudad de Quito es de carácter exploratoria y descriptiva, ya que este tipo de investigación permite explicar y recrear la realidad de la institución educativa, dando un enfoque real de situación de la institución en ámbito directivo, docente, estudiantil y personal administrativo.

Los métodos utilizados para poder investigar la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa son el cuantitativo y cualitativo. El primer método de investigación mencionado analiza la teoría, se instrumenta los medios de recopilación de datos (encuesta y entrevista) para luego ser analizados con la ayuda de la estadística.

El método cualitativo se encarga de realizar un análisis sobre las actitudes, sus comportamientos y experiencias, es decir que no se miden ni existen valores numéricos, su registro es de manera narrativa basada en la observación (cf: McMillan, 2001:17)

Para el desarrollo del proceso metodológico se definió el plantel educativo que va a ser sujeto de investigación, al tener el tema claramente definido, se analizó la

metodología que se va a seguir, determinando la importancia, objetivos, factibilidad y beneficios que se van a obtener como resultado de la investigación a realizar.

La Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, al hacer una petición formal sobre el interés de realizar la investigación sobre la “Gestión, Liderazgo y Valores” dentro de la institución, se encontraba consciente que éste proceso es de gran ayuda para determinar posibles falencias dentro del proceso educativo, los mismos que servirán en lo posterior para generar planes de mejoramiento para el proceso integral de los educandos. Por tal motivo, la máxima autoridad del plantel fue de gran apoyo para poder impulsar la aceptación de este proceso investigativo ante la comunidad escolar.

Para poder realizar ésta investigación, se procedió a revisar los conocimientos adquiridos durante todo este tiempo que se ha venido estudiando dentro de la “Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo”. A más de esto, se consultó fuentes bibliográficas disponibles en las bibliotecas de las Universidades de Quito e Internet, los mismos que sirvieron de base para adquirir mayor sapiencia, permitiendo definir conceptos propios elevando el grado de comprensión sobre la gestión, liderazgo, los valores y la motivación en la educación.

El cúmulo de los conocimientos investigados, permitió el desarrollo del marco teórico, el cual sirvió de guía al aplicar los instrumentos de investigación como son la entrevista, las encuestas y observaciones, fundamentales para el proceso de recolección de datos y el posterior análisis de la información.

En la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se procedió a solicitar una cita con la Directora de la Institución, la misma que fue concedida para el 4 de Octubre del 2011 a las 09:00 AM.

La entrevista realizada con la Directora del plantel fue llevada con mucha espontaneidad, respeto y fluidez comunicativa. Se abarcaron temas acerca de los problemas sociales actuales dentro de la sociedad y los educandos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se explicó la estructura organizacional, se pudo conocer la misión y visión, valores, actividades realizadas y por realizarse, entre otros.

La entrevista efectuada a la directora de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” permitió explorar a la institución, diagnosticarla desde un punto de vista imparcial que es la del investigador, la comunicación fue formal y profesional.

Además, se realizó preguntas relacionadas con el fin que deseamos alcanzar, es decir tratar de determinar las ventajas y deficiencias sobre la Gestión, Liderazgo y Valores dentro de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

En el desenvolvimiento de la entrevista, la Directora del plantel demostró mucha seguridad al responder las inquietudes planteadas, los temas tratados fueron dominados tanto por el entrevistado como el entrevistador y además se pudo percibir posibles problemas dentro de la institución que más adelante serán tratados.

También se pudo realizar las entrevistas a los directivos de la institución, la misma que trató aspectos sobre la comunicación, la elaboración y seguimiento de documentos que permita la gestión, formas de resolución de posibles conflictos, características de un líder educativo, liderazgo que se promueve dentro del plantel, valores institucionales y antivalores.

Con respecto a las entrevistas, la Universidad Técnica Particular de Loja, realizó las encuestas orientadas a directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia con la finalidad de tener un modelo para todos los educandos que cursan la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Los modelos de encuesta entregados por parte de la Coordinación de la maestría sirven de apoyo para el proceso investigativo, su finalidad es la de obtener datos procedentes de una muestra poblacional, cuyas opiniones son de interés para el proceso investigativo.

Las encuestas elaboradas poseen preguntas de selección, es decir, los encuestados escogen la respuesta que este afín a su realidad. Al ser preguntas de selección, facilitará el trabajo de tabulación de datos para su posterior análisis.

Se solicitó a la Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” autorización a realizar las encuestas tanto a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, dicha petición fue aceptada con agrado.

Los directivos de la entidad educativa tuvieron una reunión de Consejo Técnico, la Directora del plantel les manifestó la necesidad de realizar una encuesta con la finalidad de colaborar con el proceso de investigación que se está haciendo al centro. Al finalizar la reunión se entregó a cada uno de los directos la encuesta y se procedió con el desarrollo de la misma.

De igual manera, la Directora del plantel convocó a una reunión a los docentes del plantel educativo y les explicó del proceso investigativo en curso, se solicitó de manera muy comedida la colaboración del personal para el llenado de las encuestas.

Dentro de la reunión, se aprovechó para conversar con la docente del séptimo año de básica, se solicitó su colaboración con el llenado de encuestas por parte de los estudiantes, se explicó a los educandos las pautas del proceso de desarrollo de las mismas y se procedió con dicha actividad.

Para poder realizar las encuestas a los padres de familia, se coordinó con la docente del séptimo año de básica, para asistir a la reunión de entrega de libretas y clausura del curso. Se explicó a los representantes sobre el proceso investigativo que se encuentra realizando dentro de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” y se procedió con el llenado de las encuestas.

En la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se utilizó el instrumento de la observación como parte de recolección de datos, permitiendo analizar los documentos de gestión que posee la institución que sirvan de aporte para la gestión, liderazgo y valores.

Además, la Directora del plantel en su afán de colaborar con el proceso de investigación, nos invitó a presenciar reuniones del Consejo Directivo, docentes, e finalización del año lectivo, así como la reunión de padres de familia por motivo de entrega de libretas.

Estas actividades compartidas con la comunidad educativa han permitido evidenciar vivencias cotidianas que mantienen directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, sirviendo de gran ayuda para el proceso de recolección de datos.

Para poder tabular los datos se utilizó los métodos cuantitativos y cualitativos, es decir se utilizó herramientas estadísticas y de narración para la presentación de los resultados relacionados con la gestión, liderazgo y valores.

En base a la información obtenida se procedió a desarrollar el FODA, permitiendo identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas dentro de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

Dentro de ciertas dificultades que fueron detectadas en el desarrollo del FODA, se plantea una propuesta de mejora que permita elevar la educación dentro del plantel educativo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

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

En la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se pudo evidenciar que existe el manual de organización en el que establece su ubicación, funciones básicas, y tareas específicas de los diferentes cargos dentro de la institución, sirviendo de apoyo para proporcionar información requerida a las entidades reguladores internas como externas como es el Ministerio de Educación del Ecuador.

Para su construcción se ha tomado como base la legislación educativa, haciendo énfasis en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Educación con la finalidad de enmarcarse bajo las leyes y disposiciones legales del Estado Ecuatoriano.

Entre los deberes y atribuciones que tiene el director dentro de la institución educativa relacionada con la gestión en liderazgo y valores se evidencia que la autoridad es la primera persona llamada a cumplir y hacer cumplir las leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones.

Otro aspecto importante encontrado sobre los valores es la promulgación del respeto, es decir, respetar y ser respetado, por ésta razón el plantel educativo demanda a los directivos mantener buenas relaciones con toda la comunidad educativa.

El manual de organización describe que las autoridades educativas deben tener un liderazgo de servicios, estos son los llamados a motivar al personal docente y administrativo para que planifiquen actividades de carácter cultural, social, deportivo, cuidado del medio ambiente, entre otros, con el afán de promover el desarrollo de la comunidad.

En el documento analizado resalta que las autoridades son parte esencial del proceso de estimulación de la comunidad educativa, es decir son los llamados a promover la instauración del comité de padres de familia, así como el incentivar la participación de los mismos dentro de las actividades de la institución educativa.

Así como la parte directiva dentro del manual de organización de la institución evidencia aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores, se describe que el Consejo Técnico debe realizar varias actividades que promuevan estos lineamientos. Es por eso que este consejo se encuentra en la obligación de elaborar el plan de la institución tomando en cuenta el horizonte planteado por el plantel y hacerlo conocer dentro de la asamblea general.

El liderazgo dentro del Consejo Técnico es descrito en el documento, al mencionar que éste debe organizar y realizar actividades que permitan un mejoramiento dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. Entre los más importantes encontramos la actualización de conocimientos y las acciones que permitan un desarrollo profesional.

Dentro de la gestión del Consejo Técnico se menciona que se debe realizar una evaluación trimestral sobre la ejecución del plan institucional, así como el brindar asesoramiento de tipo técnico y/o pedagógico a las autoridades y docentes de la entidad educativa.

Otra de las tareas de este consejo encontradas en el manual de organización es la de planificar, ejecutar y controlar los servicios que presta el departamento de orientación y bienestar estudiantil, enmarcadas de acuerdo a las regulaciones estipuladas por la Dirección Provincial de Educación y los valores de equidad, respeto, disciplina y lealtad que promueve la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

Entre las evidencias encontradas en cuenta al liderazgo que deben tener los docentes, el manual resalta que el éste debe coordinar el desenvolvimiento de las actividades entre los profesores del establecimiento y principalmente con los docentes de grados inmediatos superior e inferior.

Haciendo referencia a los valores, el documento analizado señala que los docentes como parte inmersa de la formación integral de los estudiantes, deben procurar mantener un comportamiento digno, ser un ejemplo continuo de cumplimiento, responsabilidad, puntualidad y de buena presentación.

Dentro de la gestión en liderazgo y valores, el instrumento analizado promueve el respeto a la personalidad y características que cada uno de los entes de la comunidad escolar posee.

En el gestionar diario de los docentes, se menciona que éste tiene que incentivar la integración social así como promover la preservación de la salud social, integridad y seguridad personal de los alumnos.

Además es necesario mencionar que dentro del manual de organización estipula que el docente debe fomentar el respeto y cordialidad con todos los entes que conforman comunidad estudiantil, es decir, autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y la sociedad.

En definitiva, se puede decir que el manual de organización de la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez aporta significativamente a la gestión, el liderazgo y valores.

#### **4.1.1.2. El código de ética**

Se analizó el código de ética de la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez" en la que se pudo determinar que existen compromisos adquiridos por parte del director, los cuales hacen referencia a la gestión, liderazgo y valores. Entre las principales características de los directivos, resalta que deben ser personas íntegras, con principios y valores.

Como una muestra de un buen gestor y líder, el instrumento analizado manifiesta que el director de la institución educativa debe hacer conocer el código de ética a todos los miembros de la comunidad escolar, así como el establecer puentes de comunicación entre todos los niveles de la organización educativa.

Al hablar de la comunicación entre todos los entes de la comunidad escolar, la institución en su código de ética promueve los valores como la amabilidad, cordialidad, respeto.

El Consejo Técnico dentro del documento examinado incentiva el liderazgo participativo. Describe la necesidad de mantener, inculcar, fomentar principios y valores que han sido establecidos por la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

El código de ética resalta que el Consejo Técnico en base a su gestión en liderazgo y valores, tiene que planificar, participar y hacer seguimiento del desarrollo de actividades que promuevan la motivación, comunicación e integración de la comunidad escolar.

Dentro del documento en mención se identificó aspectos que se encuentran directamente relacionados con la gestión, liderazgo y valores referentes al docente. Se menciona que el educador debe ser una persona proba a los principios y valores establecidos por el plantel educativo.

Como muestra integral del liderazgo en los docentes, el instructivo describe que estos se encuentran en la obligación de conocer y dar cumplimiento al código de ética vigente de la institución educativa, así como el establecimiento de una relación de respeto, colaboración y solidaridad ante toda la comunidad escolar y sobre todo con los estudiantes, ya que ellos tienen contacto diario con los educandos.

Sobre los valores, el documento destaca que los docentes deben promover la participación de los estudiantes en actividades como son los momentos cívicos y actos especiales programados por el plantel educativo, así como el mantener una presentación, comportamiento y actitud adecuada.

En el código de ética se manifiesta que los educadores como líderes educativos, deben tener la capacidad de motivar a los estudiantes, mejorar su autoestima, sin recurrir a forma alguna de maltrato o abuso de la integridad de los mismos. A su vez, los profesores deben atender a educandos y padres de familia en sus inquietudes con el fin de dar soluciones adecuadas basándose en principios de equidad y honestidad.

Al código de ética al referirse sobre los estudiantes, se describe aspectos estrechamente relacionados con el liderazgo y valores. Se resalta que éstos deben formarse como entes críticos, emprendedores, con un alto grado de responsabilidad, respetuosos y solidarios.

En definitiva, dentro del documento examinado se evidencia la existencia de compromisos por parte de las autoridades, docentes y estudiantes sobre la gestión, liderazgo y valores.

Además se pudo observar que dentro del código de ética no se encuentran aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores para el personal administrativo y de servicios.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

En el plan estratégico desarrollado por la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se evidencia aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores. Se puede encontrar que el plantel toma en cuenta aspectos como la motivación y sensibilización, así como el diagnóstico de valores dentro de la comunidad escolar.

En el aspecto motivacional, el plan describe que la institución tiene como objetivo elevar el grado de motivación y sensibilización en todas las áreas que conforman la

comunidad educativa. Se señala que se debe trabajar desde la Dirección y el Consejo Directivo para concienciar sobre la importancia y necesidad de mantener un cuerpo gerencial, de docentes y estudiantes altamente motivados y sensibles ante ellos mismo y la sociedad en la que se desenvuelven.

Para cumplir con este objetivo, la Escuela Fiscal Mixta tiene que programar la realización de cursos de capacitación sobre motivación y sensibilización para la comunidad educativa a cargo de expertos en la temática propuesta.

Otro aspecto tomando en cuenta dentro de la planificación estratégica es la programación para realizar un diagnóstico de valores dentro de la comunidad escolar, con la finalidad de determinar valores que son necesarios reforzar.

En las políticas trazadas, el plan resalta que se debe dar prioridad a la promulgación de la ética y valores dentro de la institución educativa. Para esto se plantea la realización de actividades en equipo que permitan visualizar el fortalecimiento de valores detectados en el diagnóstico anteriormente citado.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El plan operativo anual desarrollado por la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se puede evidenciar que es una planificación desarrollada a corto plazo (un año), la misma que tiene como finalidad principal la realización, seguimiento y cumplimiento del proyecto educativo institucional (PEI) acorde a su misión, visión, estrategias planteadas dentro de cada uno de los proyectos y subproyectos trazados.

En el plan operativo anual se demuestra que existe planificación deficiente referente a capacitaciones sobre la motivación y sensibilización. Únicamente se realizarán una sola vez al inicio del periodo lectivo.

De igual manera se encontró planificaciones de actividades que permiten el fortalecimiento de valores, los mismos que se deben ser llevados dentro de los momentos cívicos, día de la familia, día del deporte, entre otros.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

En la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se evidencia que existe el proyecto educativo institucional. Entre las cosas más destacadas se puede observar que se encuentra claramente definidas la misión, visión, organigrama, así como el desarrollo de la planificación del currículo, actividades de carácter pedagógico, proyectos, entre otros, orientados hacia el cumplimiento de las metas de la institución.

El PEI describe claramente la misión y la visión de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, así como los valores que la organización promueve y que sirven de base para saber cuál es el horizonte de la institución.

Por otra parte se puede observar que se encuentra definido el organigrama de la institución. Luego de su análisis, se puede determinar que el departamento administrativo - financiero fue omitido dentro del mismo.

La filosofía a seguir dentro de la planificación del currículo descrita dentro del proyecto educativo institucional es el progresista, resaltando que la educación debe ser crítica, evitando la imposición del docente, con actitud flexible, tendiendo puentes de comunicación.

El proyecto institucional resalta de manera clara los objetivos de aprendizaje, métodos utilizados de evaluación en los que se evidencia la promoción de la gestión de calidad de la educación, el interés elevar el grado de liderazgo, autoestima, confianza, comunicación, participación en los educandos.

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” posee un conjunto de sub proyectos planificados, los mismos que son la base para operativa con los que el proyecto educativo institucional P.E.I. busca solucionar diferentes deficiencias encontradas dentro del análisis estratégico así como el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes dentro del plantel educativo.

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” ha planificado diferentes tipos de proyectos con la finalidad de innovar la práctica educativa tomando como base experiencias de otros contextos alcanzando resultados exitosos, como por ejemplo el tener una educación coherente en base a la teoría y práctica, una formación continua del docente, así como la distribución de la educación en el tiempo dentro de la institución educativa.

Se encontró que dentro del proyecto educativo institucional de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se promueve pocos proyectos de superación profesional, lo que dificulta al personal docente tener acceso a instruirse, con el objetivo de alcanzar una mejora de su ejercicio personal y profesional. La capacitación permite al docente no ser solo un excelente profesional sino ser más humano, un ser motivado, comunicador y un ejemplo para la comunidad escolar.

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” promueve pocos proyectos que ayuden a mejorar la autoestima de la comunidad escolar, relaciones sociales y práctica de los valores fundamentarles para el buen vivir.

Dentro del análisis del proyecto educativo institucional se evidencia que existe un proceso de evaluación curricular, además, se pudo detectar que no existe un plan de evaluación externo de la organización, parte importante dentro del proceso educativo de toda institución, ya que a través de ella se puede detectar posibles deficiencias que deben ser corregidas sobre la marcha de la misma.

En definitiva, se puede decir que dentro del proyecto educativo institucional de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” existe evidencia de gestión, liderazgo y valores,

A su vez, se pudo detectar algunos inconvenientes que deben ser corregidos sobre la marcha, permitiendo así elevar el grado de calidad de la educación dentro de la organización.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno**

En la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se pudo evidenciar que existe el reglamento interno de la institución en el que se pudo encontrar los datos informativos, antecedentes sobre su creación, domicilio y patrimonio, objetivos, deberes y atribuciones del director, junta general de profesores, personal docente, estudiantes.

Entre los aspectos más relevantes que hacen referencia a la gestión, liderazgo y valores dentro de los objetivos planteados por la institución, se pudo encontrar que la entidad educativa tiene como finalidad el fomentar una educación integral en sus estudiantes, promueve el mantener buenas relaciones entre todos los estamentos que conforman la comunidad, así como el fortalecimiento de los valores éticos, morales, cívicos y culturales de los educandos.

Además, se evidencia que entre sus finalidades, estimula a mantener un liderazgo del plantel educativo dentro de la sociedad, el desarrollo y fortalecimiento de los ejes transversales de la educación ambiental, la interculturalidad, la educación en la sexualidad, el amor y la educación en valores.

En el documento analizado, resalta que el director del plantel educativo es la persona encargada de promover la participación de la comunidad educativa a que participe en programas cívicos, culturales, sociales y deportivos que organice la institución, además se destaca que la autoridad es la encargada de velar por la seguridad e integridad de todos sus estamentos.

Con respecto a la junta de profesores, el reglamento interno señala que entre los deberes y atribuciones, los directivos se encuentran en la obligación de conocer el PEI presentado por la dirección del plantel educativo, de tal manera que éste pueda realizar recomendaciones pertinentes.

Haciendo referencia a los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, entre los deberes y atribuciones menciona que deben de realizar un trabajo permanente que contribuya al engrandecimiento del plantel educativo, motiva a realizar tareas de coordinación entre los profesores, promueve la gestión sobre las necesidades de estudiantes como de padres de familia, así como el estímulo a ser entes activos, responsables y respetuosos ante la comunidad educativa.

Con respecto a los derechos de los estudiantes dentro del reglamento interno, hace referencia a todos los artículos contemplados dentro del código de la niñez y los establecidos dentro del manual de convivencia.

En consecuencia, se puede decir que existe un reglamento interno que permite la gestión, liderazgo y valores dentro de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

Por otra parte se pudo detectar que dentro del reglamento interno se menciona a la junta general de profesores, sin embargo, en los documentos analizados anteriormente (manual de la organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional) no existe dicha estructura, únicamente se hace referencia al director y consejo técnico.

También se pudo detectar que no existe evidencia de una regulación base que señale los lineamientos a seguir para la conformación de equipos de trabajo en la delegación de toma de decisiones.

## **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **4.1.2.1. Misión y Visión**

“Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.”(Chiavenato, 2000 : 20)

La misión es una formulación evidente de los propósitos de las instituciones educativa, así como la definición de sus actividades y actores para lograr alcanzar el objetivo deseado.

## **La Misión Institucional**

“La Escuela Fiscal Mixta “SIMÓN RODRÍGUEZ” sirve a la educación, en la formación y desarrollo multifacético del educando, permitiendo una formación científica del mundo, basada en valores cívicos, éticos y morales; que dirigen a un inter - aprendizaje activo y significativo y un compromiso desde la calidad de educación, enmarcando en una reforma curricular de la escuela, de 7 grados, siendo esta institución una de las más nuevas del lugar, pionera en el acervo cultural, social, deportivo y educativo; que cuenta con docentes altamente calificados por prestigiosas Universidades; encontrándose estratégicamente en la parroquia de Pomasqui.” (P.E.I., 2009:7)

“La visión organizacional, o visión del negocio se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuánto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.” (Chiavenato, 2000 : 21)

La visión es la manifestación del alcance que quiere obtener la institución educativa dentro de varios años de trabajo.

## **La Visión Institucional**

“La escuela Fiscal Mixta “SIMÓN RODRÍGUEZ” se compromete a complementar hasta el décimo año de educación básica, lograr que cada miembro de la comunidad educativa tenga una formación, consciente de su identidad nacional, solidarios, deliberantes, críticos y comprometidos con el cambio social, capaces de

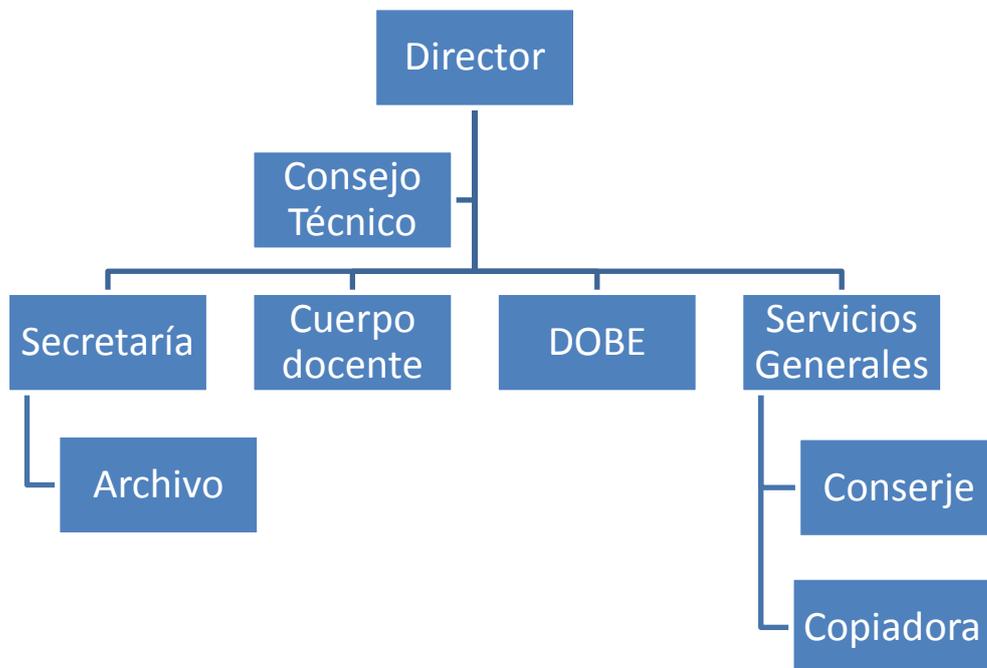
adaptarse a las nuevas tecnologías, dotados de iniciativa y creatividad.” (P.E.I., 2009:8)

#### 4.1.2.2. El organigrama

El organigrama de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” es un modelo jerárquico, el mismo que está que consta como autoridad máxima al Director(a) de la Institución y su Consejo Técnico el cual actúa como asesor de la entidad.

Al ser una institución pequeña, posee pocos departamentos, entre los que se encuentra el de secretaría y manejo de archivo, el cuerpo docente, el departamento de orientación y bienestar estudiantil, el personal de servicios generales (conserje y copiadora).

Gráfico 4 Organigrama de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”



Fuente: PEI de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”

Se puede concluir indicando que es un organigrama claro, en el que se determina los niveles jerárquicos y de asesoramiento y que se encuentran acordes a la dimensión del colegio.

Por otra parte se debe mencionar que dentro del organigrama de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” no se define el departamento encargado de la parte administrativa.

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

Un proyecto educativo institucional es el punto de inicio en el cual los estamentos escolares pueden ver reflejado lo que debe ser su trabajo. El proyecto desarrollado por la Escuela Fiscal “Simón Rodríguez” abarca temas sociales, culturales los mismos que permiten el desarrollo de conocimiento, habilidades, valores que son compartidas por toda la comunidad educativa. Para cumplir esta finalidad, cada una de las entes que conforman la institución poseen funciones referidas a la gestión, liderazgo y valores.

#### **Dirección y Consejo Técnico**

Los directivos de la Escuela Fiscal “Simón Rodríguez” entre las funciones que evidencian la gestión, liderazgo y valores, se sugiere un análisis y toma de decisiones basados en una ética maximalista, es decir trabajar para realizar el bien, siempre basado en acciones que demuestren el trabajo en equipo, la calidad humana, el empoderamiento, la participación, la imparcialidad, entre otros.

Los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” tienen la responsabilidad de desarrollar el proyecto institucional de la institución, plan estratégico y proyecto operativo anual.

Supervisión, seguimiento y control de los instrumentos desarrollados para poder verificar el cumplimiento y avance de los mismos de tal manera que si se encontrare algún obstáculo se pueda tomar las medidas respectivas que permitan encaminar hacia las metas trazadas de la institución.

### **Cuerpo Docente**

Entre las funciones de los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, que se encuentran relacionados con la gestión, liderazgo y valores, se menciona que deben ser entes de cooperación, tener la capacidad de comparar el comportamiento de los educandos al inicio del año lectivo versus la culminación del periodo, tomando en cuenta los resultados de mejoramiento en su desarrollo, logros tanto en la parte intelectual como el motivacional, liderazgo y valores inculcados.

Con respecto a los valores, dentro de las funciones del docente, encontramos el proyectar al educando un comportamiento ejemplar, íntegro, acorde a los principios y valores definidos por la institución educativa.

Dentro de la gestión de los docentes, entre las funciones encomendadas se menciona la motivación a los estudiantes para cumplir sus metas. Para esto a su vez, es necesario que los profesores tengan un espíritu vivo, ser unos verdaderos líderes y unos grandes motivadores.

### **DOBE**

En la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” define dentro de las funciones asignadas al DOBE sobre la gestión, liderazgo y valores, resalta actividades como la de planificación, coordinación y desarrollo de seminarios, talleres, etc., que sirvan

para suplir las necesidades de la comunidad escolar referentes al bienestar estudiantil.

Por otra parte, el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, entre sus funciones debe orientar a estudiantes como padres de familia sobre aspectos psicopedagógicos.

El DOBE, debe de coordinar con el cuerpo docente actividades que permitan afianzar los valores en la educación de los estudiantes de la institución.

### **Departamento Administrativo - Financiero**

En las funciones del departamento administrativo - financiero de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” que hace referencia a la gestión, liderazgo y valores se puede mencionar que debe supervisar el uso adecuado de instalaciones, medios tecnológicos y recursos didácticos.

Ejecutar el presupuesto designado por el Estado Ecuatoriano en obras, recursos, medios que permitan el mejoramiento de la institución educativa.

Mantenimiento continuo del inventario de los recursos de los bienes inmuebles que posee la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

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

La escuela Fiscal Mixta “SIMÓN RODRÍGUEZ” tiene como finalidad vivenciar valores de lealtad, responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad, franqueza, etc., como parte fundamental del ambiente de desenvolvimiento educativo, logrando un equilibrio armónico en las relaciones interpersonales entre todos los estamentos que conforman ésta comunidad escolar.

La vivencia de estos valores debe ser evidenciado dentro del currículo explícito y oculto, creando a su vez una imagen integral de parte del docente, siendo así un modelo ejemplo de formación a seguir.

Cabe mencionar, que dentro de la honestidad se trata de comprometer a la comunidad a actuar siempre con la veracidad de los hechos, es decir desterrando todo acto corrupto no apto para una sociedad de bien.

Ser responsables, es decir tener un plantel en el cual las personas cumplan su rol, desarrollando sus actividades encomendadas así como asumiendo a conciencia el cometimiento de errores.

El respeto, pilar fundamental para toda relación interpersonal, teniendo consideración de uno mismo y hacia el resto de personas.

La Escuela Mixta “Simón Rodríguez” evidencia estos valores en las actividades cotidianas, en el caso de las Autoridades, se pudo detectar que se encuentra enmarcada y comprometida en los valores de respeto, honestidad y responsabilidad al encontrarse cumpliendo con todas las normativas, leyes y tiempos que su ente regulador lo exige, es decir el Ministerio de Educación.

El personal directivo, profesores, alumnos y padres de familia, comparten actividades de acuerdo al cronograma del periodo lectivo que permiten inculcar valores a la comunidad escolar.

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

El modelo pedagógico es una de las partes principales para la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional P.E.I. ya que en base a este se produce el cambio

de pensamiento, innovación de cognición y permutación de cualidades, transformaciones necesarias dentro de la comunidad escolar para alcanzar los fines trazados.

El modelo pedagógico definido a seguir es el progresista, surge de las investigaciones psicopedagógicas realizadas en los últimos 30 años. Concibe al hombre como un ser libre, dinámico y creativo que construye su mundo en base a sus experiencias y procesos reflexivos.

Es de corte dialéctico, entre el sujeto y el objeto existe una relación recíproca, dinámica y cambiante para provocar a las personas construyan el conocimiento. Tiene como finalidad el promocionar destrezas cognitivas que permitan a los alumnos afrontar los problemas teóricos y prácticos de la vida cotidiana.

Abarca contenidos importantes en la medida que ayuden al desarrollo de habilidades de pensamiento, afectivas y motoras.

Su metodología está Orientada a la creación de ambientes de desarrollo intelectual, afectivo y psicomotriz de acuerdo con las edades evolutivas de los educandos. Usa técnicas como descubrimiento, redescubrimiento, investigación, talleres, desestabilización cognitiva. Comprensión esencial de conceptos, principios, leyes y teorías.

La relación del docente con el educando consiste en que el profesor propone las orientaciones, tareas, proyectos y desafíos, los alumnos toman el rol de investigadores y descubridores.

En definitiva, se puede decir que dentro de la educación de la Escuela Fiscal Mixta, el modelo progresista es de gran ayuda en el proceso de enseñanza y aprendizaje,

ya que los estudiantes aprenden de acuerdo a sus vivencias y experiencias adquiridas, permitiendo así desarrollar un cúmulo de competencias a favor de los aprendices.

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

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se encuentra completamente comprometida con el personal docente para que se desenvuelva en ambientes propicios para la acción vivencial de los valores en las actividades inmersas con los educandos y padres de familia.

Se ha podido determinar que dentro del plantel es una prioridad el fortalecer la comunidad escolar, fomentando la vinculación de los diferentes estamentos a través del trabajo en equipo, apoyando unos a otros en sus diferentes funciones laborales permitiendo robustecer los valores como son la solidaridad, respeto, fidelidad, confidencialidad.

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” a más de fortalecer la integración entre directivos, docentes y estudiantes, se encuentra plenamente comprometido a tomar en cuenta al núcleo familiar de los educandos como parte esencial de la comunidad escolar de tal manera que sirva de apoyo para el desenvolvimiento de las actividades sociales y culturales de la Escuela.

En definitiva, dentro de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, toma en cuenta con la misma importancia tanto a directivos, docentes, educandos y padres de familia, haciendo que la comunidad educativa se sienta motivada a trabajar en equipo y realizar actividades que permitan integrar a la institución educativa.

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

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” ha establecido mecanismos claros para la adquisición y reposición del material didáctico utilizado en las áreas del conocimiento basadas en principios de transparencia, honestidad, cumplimiento, servicio, confianza, contribución, cooperación. También se puede decir que pese al comprometimiento de parte de los directivos, los recursos aportados por Estado Ecuatoriano, son insuficientes.

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” ha sido capaz de inculcar una cultura de trabajo en equipo, cuidado de los bienes y responsabilidad conjunta, con el objeto de generar un medio en el que predomine la armonía, la amistad, el apoyo y el bienestar de la comunidad escolar.

Para concluir, se debe mencionar que existen casos aislados de personas que son resistentes al cambio. La adquisición de materiales y nueva tecnología que permiten un avance significativo dentro de la educación no son siempre bien vistas, por lo que tratan de poner trabas al desarrollo y crecimiento institucional.

Además se pudo constatar que dentro de cada proceso de compra, se posee un registro de proformas, las mismas que son expuestas para su análisis y toma de decisiones de acuerdo a lo requerido por la institución educativa.

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

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” busca motivar a todos los integrantes de la comunidad escolar a participar en las actividades planificadas de carácter social

y cultural, de tal manera que se produzca un fortalecimiento del individuo espiritual como en valores.

La institución, promueve un espíritu participativo en las actividades recreativas, de carácter deportivo, cultural y social acorde a la edad y capacidad motriz de los educandos, de tal manera que se encuentren altamente motivados, interactivos y aprendan a trabajar en equipo siempre en base a los valores humanísticos.

Dentro de las actividades que la escuela plantea, se encontró que incluye la participación de padres de familia, haciéndolos seres activos dentro de las acciones programadas por la institución educativa, siendo un pilar importante para el desarrollo integral de los educandos.

Además en las actividades realizadas, se evidencia una integración con la comunidad que rodea a la institución educativa, una de ellas, es el Grupo de Intervención y Rescate (GIR), el mismo que colabora continuamente con charlas de seguridad tanto al personal directivo, profesores, estudiantes y padres de familia.

### **4.1.3. Análisis FODA**

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

Luego de haber realizado el diagnóstico en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se ha podido identificar fortalezas que se encuentran relacionadas con la gestión, liderazgo y valores son:

- Posee herramientas que permiten la gestión educativa como son el manual de organización, código de ética, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y reglamento interno.

- De acuerdo a la observación realizada, la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” posee una infraestructura con gran espacio para recreación y realización eventos sociales, culturales.
- El manual de organización, código de ética, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y reglamento interno son claros, fomentan la gestión de calidad, el liderazgo y los valores dentro de la comunidad escolar.
- La planificación evidenciada en el plan operativo anual promueve programas cívicos, culturales, sociales y deportivos siendo un aporte importante para la gestión de calidad, el liderazgo y los valores educativos.
- El código de ética analizado motiva a mantener buenas relaciones interpersonales entre autoridades, docentes, creando un ambiente de armonía y respeto.
- Disciplina basada en valores y normas, descritas en el manual de convivencia y el manual de ética, las cuales concuerdan con horizonte trazado por la institución educativa.
- El currículo evidenciado se ha basado en la filosofía progresista permitiendo a los educandos ser entes críticos, comunicadores dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Existencia del departamento de orientación y bienestar estudiantil como parte de apoyo para la comunidad escolar.

Las debilidades que se pudieron identificar referentes a la gestión, liderazgo y valores se pueden mencionar:

- No se define dentro del organigrama el nivel de jerarquización en el que se encuentra el departamento administrativo - financiero.

- Se pudo evidenciar que dentro del reglamento interno hace referencia a los deberes y atribuciones de la junta general de profesores, sin embargo ésta no es descrita en los demás documentos analizados (manual de organización, código de ética, plan operativo anual, proyecto educativo institucional), únicamente existe el consejo técnico.
- En el proyecto educativo institucional no se evidencia la existencia de un plan de evaluación externo que permita validar los procesos realizados por parte de la institución educativa.
- Deficientes planificación de programas de capacitación en liderazgo y gestión que permitan el desarrollo como gestores educativos en el proyecto educativo institucional.
- En el reglamento interno, no existe evidencia de una regulación base que señale los lineamientos a seguir para la conformación de equipos de trabajo en la delegación de toma de decisiones.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

Dentro del análisis externo realizado por la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se ha podido identificar oportunidades que se encuentran relacionadas con la gestión, liderazgo y valores son:

- Capacitaciones ofertadas por el ente regulador que es el Ministerio de Educación del Ecuador
- Aceptación y reconocimiento de la comunidad a la propuesta educativa que brinda la institución educativa.
- Metodologías de educación acorde a la sociedad actual, permitiendo tener alumnos cada vez más preparados.

- Presencia del Grupo de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Ecuador cooperando con la seguridad y logística de la institución educativa, permitiendo realizar actividades de exploración fuera de la institución con los cuidados y medios adecuados.

Entre las amenazas directamente relacionadas con la gestión, liderazgo y valores podemos mencionar:

- Inestabilidad en la educación ecuatoriana causada por la incertidumbre escolar frente a constantes cambios dentro de las leyes Ecuatorianas, ocasionando.
- Disolución del núcleo familiar provocadas por la emigración de padres de familia por falta de fuentes de trabajo.
- Posible sanción del Ministerio de Educación por poseer un reglamento interno que abarca entes (junta general de profesores) que no se encuentran definidos dentro la organización.
- Pérdida de liderazgo del plantel educativo en su entorno como consecuencia de la falta de capacitación personal y profesional de los docentes.
- Cambios frecuentes de los planes educativos ecuatorianos provocados por la rotación constante de las autoridades de los entes reguladores de la educación en el Ecuador.

### 4.1.3.3. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Posee herramientas de gestión educativa: manual de organización, código de ética, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y el reglamento interno.	No se define dentro del organigrama el nivel de jerarquización en el que se encuentra el departamento administrativo – financiero
Se pudo observar que la institución posee una infraestructura con gran espacio para recreación y realización eventos sociales, culturales.	Se pudo evidenciar que dentro del reglamento interno hace referencia a los deberes y atribuciones de la junta general de profesores, sin embargo ésta no es descrita en los demás documentos analizados (manual de organización, código de ética, plan operativo anual, proyecto educativo institucional), únicamente existe el consejo técnico.
Los documentos de gestión curricular fomentan la gestión de calidad, el liderazgo y los valores dentro de la comunidad escolar.	En el proyecto educativo institucional no se evidencia la existencia de un plan de evaluación externo que permita validar los procesos realizados por parte de la institución educativa.
La planificación evidenciada en el plan operativo anual promueve programas cívicos, culturales, sociales y deportivos siendo un aporte importante para la gestión de calidad, el liderazgo y los valores educativos.	Deficiente planificación de programas de capacitación que permitan el desarrollo académico de los docentes evidenciado en el proyecto educativo institucional.
El código de ética analizado motiva a mantener buenas relaciones interpersonales entre autoridades, docentes, creando un ambiente de armonía y respeto.	Deficiente programas de capacitación en liderazgo y gestión que permitan el desarrollo como gestores educativos evidenciado en el proyecto educativo institucional.
Disciplina basada en valores y normas, descritas en el manual de convivencia y el manual de ética, las cuales concuerdan con horizonte trazado por la institución educativa.	En el reglamento interno, no existe evidencia de una regulación base que señale los lineamientos a seguir para la conformación de equipos de trabajo en la delegación de toma de decisiones.
El currículo evidenciado se ha basado en la filosofía progresista permitiendo a los educandos ser entes críticos, comunicadores dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, teniendo como resultado un clima organizacional favorable.	La mayoría de docentes de la institución educativa no poseen títulos de cuarto nivel.
Existencia del departamento de orientación y bienestar estudiantil como parte de apoyo para la comunidad escolar.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apoyo Gubernamental mediante capacitaciones ofertadas a través del Ministerio de Educación del Ecuador	Inestabilidad en la educación ecuatoriana causada por la incertidumbre escolar frente a constantes cambios dentro de las leyes Ecuatorianas, ocasionando.
Aceptación y reconocimiento de la comunidad a la propuesta educativa que brinda la institución educativa.	Disolución del núcleo familiar provocadas por la emigración de padres de familia por falta de fuentes de trabajo dando como resultado hogares desorganizados. Posible sanción del Ministerio de Educación por poseer un reglamento interno que abarca entes (junta general de profesores) que no se encuentran definidos dentro la organización.
Metodologías de educación acorde a la sociedad actual, permitiendo tener alumnos cada vez más preparados.	Pérdida de liderazgo del plantel educativo en su entorno como consecuencia de la falta de capacitación personal y profesional de los docentes.
Presencia del Grupo de Operaciones Especiales de la Policía Nacional del Ecuador cooperando con la seguridad y logística de la institución educativa, permitiendo realizar actividades de exploración fuera de la institución con los cuidados y medios adecuados.	Cambios frecuentes de los planes educativos ecuatorianos provocados por la rotación constante de las autoridades de los entes reguladores de la educación en el Ecuador.

**Fuente:** Documentos de gestión de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”

**Elaborado por:** Edwin Navarrete

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” es una institución educativa de carácter público, es decir su financiamiento se lo realiza de acuerdo a la partida presupuestaria que el Estado asigna cada año.

**TABLA 8 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El director organiza las tareas de una reunión general cada trimestre	7	100.00%
Coordinadores de area	0	0.00%
Por grupos de trabajo	0	0.00%
Trabajan individualmente	0	0.00%
No contestan	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Haciendo referencia a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, se puede evidenciar que el 100% de lo encuestados indican que director es la persona que organiza las tareas de una reunión general cada trimestre.

**TABLA 9 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la institución	2	28.57%
Los resultados obtenidos en la institución	5	71.43%
Valor y tiempo empleados en la institución	0	0.00%
Otros	0	0.00%
No contestan	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Encuesta a directivos,

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Entre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de una organización, el 71.43% de la muestra de directivos piensan que es de acuerdo a los resultados obtenidos frente a un 28.57% de los encuestados creen que es el número de miembros de la institución.

**TABLA 10 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	7	100.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

El 100% de los directivos concuerdan que las tareas de los miembros de la institución educativa se encuentran definidas en el manual de normas, reglas y procedimientos.

**TABLA 11 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	5	71.43%
Rector	0	0.00%
Consejo Directivo	2	28.57%
<b>Total</b>	7	100.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Con respecto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones dentro de la escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, un 71.43% de los encuestados concuerdan que se encuentra liderado por la directora de la institución, mientras que existe un 28.57% piensa que es el consejo directivo el que toma la iniciativa, evidenciando que la máxima autoridad del plantel es la que toma las decisiones en un clima de consenso y respeto.

**TABLA 12 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	3	42.86%
No	4	57.14%
Total	7	100.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Para la resolución de conflictos y toma de decisiones un 57.14% de la población de directivos piensa que no se delega a grupos de decisiones, mientras que un 42.86% cree que si existe delegación a los grupos de colaboradores con el fin de tomar decisiones, determinándose que no se faculta la toma de decisiones para resolver dificultades que se presentan en el diario vivir del plantel educativo.

**TABLA 13 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
A	Excelencia académica	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
B	Desarrollo profesional de los docentes	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
c	La capacitación continua de los docentes	6	85.71%	1	14.29%	0	0.00%
d	Trabajo en equipo	7	100%	0	0.00%	0	0.00%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	7	100%	0	0.00%	0	0.00%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	57.14%	3	42.86%	0	0.00%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	28.57%	5	71.43%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Haciendo referencia a los aspectos de la administración y liderazgo en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, el 100% de los encuestados creen que se promueve siempre una excelencia académica, así como un desarrollo profesional de los docentes.

Un 85.71% de los encuestados percibe que siempre se promueve la capacitación continua de los docentes frente a un 14.29% de ellos que piensa que esto es a veces. Con respecto al trabajo en equipo el 100% de los directivos manifiesta que siempre se promueve la participación de todos los integrantes.

El 100% de los encuestados piensan que se promueve la vivencia de valores institucionales y personales dentro del plantel educativo, evidenciando que los directivos la Escuela Fiscal Mixta tienen claramente definido el horizonte común como el individual.

Al preguntar sobre la participación de los padres de familia en las actividades programadas, se evidencia que el 57.14 % de los encuestados cree que la colaboración es siempre, versus un 42.86% dice que a veces.

Al analizar el aspecto de delegación de autoridad a los grupos de decisión, apenas un 28.57% cree que siempre se realiza comisiones para solución de conflictos, mientras que el 71.43% de los encuestados cree que es a veces.

En definitiva, se evidencia que la institución educativa siempre promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los educadores, el trabajo en equipo, la vivencia en valores institucionales y personales. Por otra parte, a veces se delega autoridad a los grupos de decisión.

**TABLA 14 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	57.14%	3	42.86%	0	0.00%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	71.43%	2	28.57%	0	0.00%

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	71.43%	2	28.57%	0	0.00%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	85.71	1	14.29%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Al analizar aspectos relacionados con las habilidades de liderazgo necesarios para la gestión de la institución, el 57.14% de los directivos cree que éstas siempre son innatas, propias de cada ser. Un 42.86% piensa que es a veces.

El 71,43% de los encuestados manifiestan que las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas del mismo, mientras que apenas el 28.57% cree que es a veces, lo que evidencia que existe un grupo mayoritario de directivos que creen que se debe analizar, estudiar y aplicar un liderazgo acorde a las necesidades de la sociedad actual.

Además, se evidencia que los directivos a su 100% concuerdan que la experiencia es uno de los factores primordiales que permite promover el liderazgo dentro de la institución. También se puede determinar que el 71.43% de los encuestados creen que siempre se debe desarrollar estudios en gerencia para ser un líder versus un 28.57% que piensa que éste factor es a veces.

Se ha podido determinar que el 85.71% de los directivos piensan que siempre la capacitación permanente en combinación con la práctica, la teoría y reflexión permiten elevar el grado de habilidad de liderazgo dentro de la institución educativa mientras que el 14.29% cree que es a veces.

En definitiva, en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” los directivos piensan que siempre las habilidades de liderazgo son innatas, se logran estudiando teorías contemporáneas, se complementan a través de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y se perfeccionan con la capacitación continua en la que se combina la práctica, la teoría y la reflexión.

**TABLA 15 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	85.71%	1	14.290%	0	0.00%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	14.29%	6	85.710%	0	0.00%
c	La mejora de los mecanismos de control	6	85.71%	1	14.290%	0	0.00%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100.00%	0	0.000%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Analizando aspectos sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, el 85% de los directivos creen que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos son herramientas de ayuda para detectar falencias y apenas el 14,29% piensa que a veces.

Al hacer referencia a la importancia de disminuir el número de estudiantes que se debe tener por aula, apenas el 14.29% de los directivos creen que siempre es importante analizar este factor mientras que el 85.71% afirman que a veces.

Al preguntar sobre la importancia de la implementación de políticas que permitan el mejoramiento de los mecanismos de control, el 85.71% de directivos piensa que siempre se debe desarrollar métodos más eficientes y eficaces que permitan realizar un seguimiento adecuado, mientras que el 14.29% manifiesta que es a veces.

Además, al tabular los datos recopilados, se puede determinar que el 100% de los directivos manifiestan que siempre se debe tener un ambiente laboral en donde exista la cordialidad lo que contribuirá para elevar el grado de desempeño y progreso de la institución educativa.

En definitiva, los dirigentes de la institución educativa piensan que para elevar el grado de desempeño y progreso siempre se debe revisar los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, mejorar los mecanismos de control, así como el promover un ambiente cordial de trabajo. También se puede definir que la mayoría de ellos creen que a veces se debe tomar en cuenta el número de estudiantes que existe en el aula de clase.

**TABLA 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	85.71%	1	14.29%	0	0.00%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0.00%	0	0.00%	7	100%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)	0	0.00%	0	0.00%	7	100%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
E	Otros ( Cuáles?)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Al analizar aspectos que tienen que ver con los organismos que integran la institución, el 85.71% de los directivos concuerdan que se conforma de Dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, mientras que el 14.29% manifiesta que a veces.

Por otra parte, se evidencia que todos los directivos manifiestan que no existen organismos de gestión y de coordinación. Además, el 100% de los encuestados

concuerdan que existen organismos técnicos que integran la comunidad educativa. En definitiva, se evidencia que dentro de la institución educativa el área técnica es la que más se promueve como ente del plantel, seguido de la dirección.

**TABLA 17 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo.	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Luego de realizar la tabulación de datos sobre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, el 100% de los directivos manifiestan que siempre se debe realizar actividades que permitan evaluar y hacer seguimiento general de los estudiantes, así como la implementación de acciones que permitan un mejoramiento del clima de convivencia en la comunidad escolar.

Por otra parte, el 100% de los encuestados están de acuerdo que el manejo de conflictos que pueden surgir en la vivencia diaria de la comunidad educativa debe ser tratado de manera coordinada y oportuna.

Además, el 100% de los directivos concuerdan que las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan realizar a los estudiantes, se la debe hacer de manera coordinada con todos los entes de la comunidad.

En definitiva, entre las actividades del equipo educativo y didáctico siempre se promueve el seguimiento del grupo de estudiantes, la motivación a mejorar el clima laboral, tratar de forma coordinada los conflictos así como el planificar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los educandos.

**TABLA 18 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
D	Mantener actualizada la metodología	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
H	Los departamento didácticos formulan propuestas al equipo directivo	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Haciendo un análisis de los departamentos didácticos y sus acciones, se evidencia que ninguna de las tareas descritas anteriormente se encuentra a cargo de ellos, ya que según el organigrama detallado de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, no existe dicho departamento como consecuencia del tamaño poblacional de la institución educativa.

En definitiva, el Consejo Técnico promueve la organización y el desarrollo de enseñanzas propias de cada asignatura, formula propuestas a la directora del plantel, elabora programas didácticos para enseñar las materias, mantienen actualizada la metodología, promueven la investigación educativa y también colabora con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

**TABLA 19 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”

**Elaboración:** Edwin Navarrete

En la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, el 100% de los directivos de la institución concuerdan que se encuentra acorde a su entorno geográfico.

**TABLA 20 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0.00%	0	0.00%	7	100.00%
b	Plan estratégico	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
c	Plan operativo anual	7	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	57.14%	3	42.86%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Como resultado de la tabulación de los datos referentes al material de planificación educativa, existe un 100% de los encuestados que indica que nunca se ha realizado una reingeniería de procesos. También se puede indicar el 100% de los directivos

conducen que siempre se utiliza como herramientas de planificación al plan estratégico y el plan operativo anual.

Además, se evidencia que el 57.14% de los encuestados manifiestan que siempre se realiza proyectos de capacitación mientras que existe el 42.86% de directivos que indican que ésta herramienta de planificación es utilizada a veces.

## 4.2.2. De los profesores

**TABLA 21 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Orden	Se promueve	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.	8	53.33%	6	40.00%	1	6.67%
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.	13	86.67%	2	13.33%	0	0.00%
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.	12	80.00%	3	20.00%	0	0.00%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes familia-asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	13.33%	13	86.67%	0	0.00%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	13.33%	11	73.34%	2	13.33%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	33.33%	7	46.67%	3	20.00%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	15	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0.00%	9	60.00%	6	40.00%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0.00%	5	33.33%	10	66.67%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0.00%	6	40.00%	9	60.00%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	60.00%	6	40.00%	0	0.00%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	80.00%	3	20.00%	0	0.00%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	53.33%	7	46.67%	0	0.00%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el	12	80.00%	3	20.00%	0	0.00%

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	área administrativa financiera						
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	86.67%	2	13.33%	0	0.00%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	100.00%	0	0.00%	0	0.00%

**Fuente:** Encuesta a docentes.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Al hacer un análisis dentro de la tabulación de los datos de la encuesta realizada a los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se puede determinar que un 53.33% de los docentes concuerda que siempre el rol del docente líder es una persona que debe poseer la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes, un 40% manifiesta que a veces y apenas un 6.67% dice que nunca.

Un 86.67% del total de los docentes está de acuerdo que el liderazgo de la unidad educativa se encuentra ligado a la búsqueda de innovación y cambio mediante el cuestionamiento constante de transformar las maneras frecuentes de la escolarización y apenas el 13.33% de los encuestados manifiesta que es a veces.

Los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” en un 80% de su totalidad, se encuentra consciente que la gerencia educativa siempre debe promover en los padres de familia, representantes y comunidad la importancia que tiene el desenvolvimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en un ambiente agradable, con armonía, seguro y motivante, mientras que un 20% de los encuestados indica que es a veces.

Existe un 86.67% de docentes manifiestan que a veces los directivos junto a ellos promueven la investigación a nivel educativo con participación de la colectividad donde se integra toda la comunidad escolar, es decir dirigentes, educadores, estudiantes, padres de familia, administrativos y servicios generales. Por otra parte,

existe una minoría que indica que éste tipo de colaboración es de manera permanente.

Se puede evidenciar que existe un 73.34% de docentes que opinan que a veces los padres de familia son resistentes al cambio, es decir se niegan a que los estudiantes se encuentren inmersos en nuevos métodos de enseñanza y existe un 13.33% que piensan que se demuestra siempre frente a otro 13.33% de encuestados que opinan que nunca.

En cuanto a los equipos de trabajo, se puede observar que los criterios son compartidos, apenas el 33,33% de docentes afirman que siempre se trabaja en equipo para la toma de decisiones de cambios de metodologías de enseñanza. Un 46.67% piensa que a veces se trabaja en equipo para este fin y un 20% que nunca se trabaja de ésta manera.

Haciendo referencia al aprendizaje en valores como eje transversal de la formación de los educandos, el 100% de los docentes piensa que siempre se debe promover los valores como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Tomando en cuenta el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza, un 60% de docentes creen que a veces los docentes, directivos se resisten al cambio, mientras que existe un 40% que opina que nunca existe tal oposición.

Existe un 66.67% de docentes que sienten estar completamente integrados en el centro educativo, mientras que un 33.33% de docentes a veces siente que no se encuentra completamente adaptado con las políticas de la institución y con sus compañeros en general.

De acuerdo al continuo relacionar entre las autoridades con los docentes, un 40% de docentes manifiesta que a veces sienten desacuerdo con el accionar de directivos, mientras que el 60% indica que no siente una diferencia constante.

Los docentes en la encuesta realizada, se puede determinar que un 60% de ellos admira siempre el liderazgo de las autoridades educativas, un 40% indica que en ciertas ocasiones se ve reflejado el liderazgo en los directivos de la institución.

El 80% de docentes se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo, y apenas un 20% de los encuestados creen que a veces.

El 53.33% de docentes aseguran sentir que existe un liderazgo y gestionar en el área académica por parte de los directivos de la institución, mientras que el 46.67% creen que esto es en ciertas ocasiones.

El 80% de los docentes creen que los directivos de la institución mantienen el liderazgo y gestión dentro del área financiera, un 20% piensan que a veces se ve reflejado este accionar.

Las actividades que se realizan en los ámbitos deportivos y socioculturales, el 86.67% de docentes creen que siempre las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes participan versus el 13.33% de docentes piensan que ésta participación es en ciertas ocasiones.

El 100% de los docentes encuestados se encuentran seguros que los valores predominan en las decisiones tanto de los directivos de la institución como en el personal docente.

En definitiva, se puede decir que los docentes de la institución educativa siempre promueven un rol de líderes, brindan un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, los valores son el eje transversal de la formación integral de los educandos y a su vez se sienten totalmente comprometidos con su institución y sus autoridades educativas.

Es necesario indicar que los docentes siempre perciben un liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, así como una integración con todos los entes que conforman la comunidad educativa.

Para concluir, se ha podido determinar que a veces los educandos sienten una resistencia de los padres de familia, compañeros y directivos al querer implementar métodos de enseñanza novedosos.

### 4.2.3. De los estudiantes

**TABLA 22 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	40,62%	19	59,38%	0	0,00%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	14	43,75%	17	53,13%	1	3,13%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	25,00%	23	71,88%	1	3,13%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	24	75,00%	6	18,75%	2	6,25%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	21,88%	10	31,25%	15	46,88%

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	28	87,50%	4	12,50%	0	0,00%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	25	78,13%	6	18,75%	1	3,13%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	20	62,50%	12	37,50%	0	0,00%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	20	62,50%	6	18,75%	6	18,75%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	29	90,63%	3	9,38%	0	0,00%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	17	53,13%	15	46,88%	0	0,00%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	46,88%	17	53,13%	0	0,00%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	25	78,13%	7	21,88%	0	0,00%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	30	93,75%	2	6,25%	0	0,00%

**Fuente:** Encuesta a estudiantes.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Dentro de la encuesta realizada a los estudiantes de Séptimo Año de Educación Básica paralelo “A”, se puede observar que un 40.62% de los encuestados piensan que la Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” toma en cuenta las opiniones de los docentes como de los educandos y un 59.38% cree que a veces sus comentarios son escuchados.

Haciendo referencia a la problemática que en ciertas ocasiones a los estudiantes se presentan, el 43.75% de los educandos piensan que las autoridades hablan más de lo que escuchan, mientras que un 53.13% piensa que esto sucede a veces y apenas un 3.13% de los encuestados cree que nunca.

Al hablar del liderazgo conductual, el 71.88% de los estudiantes cree que a veces se ve reflejado en el ambiente escolar, mientras que un 25% cree que ésta vivencia es constante, frente a una minoría del 3.13% de los encuestados que manifiesta que nunca.

Tomando en cuenta el factor del dinamismo en las clases, el 75% de los estudiantes creen que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas dentro del salón de clase, mientras que un 18.75% cree que a veces se realizan actividades diferentes a las cotidianas y un 6.25% de ellos que indica que existe innovación educativa dentro del aula.

Analizando la información tabulada sobre el trabajo desempeñado por los estudiantes, el 46.88% cree que dentro de las actividades en el salón de clase, nunca se espera que los educandos trabajen de la misma manera y en el mismo tiempo, un 31.25% cree que esto sucede a veces y un 21.88% siempre se tiene la expectativa que el trabajo sea cumplido de manera uniforme y en un mismo intervalo de periodo.

El 87.50% de los estudiantes encuestados percibe que el docente inicia las clases con frases de motivación haciendo referencia a valores y virtudes, considerando la realidad del entorno educativo, frente a un 12.50% de los encuestados indican que es eventual éste tipo de actividades dentro del aula.

Al hacer referencia a las actividades innovadoras, el 78,13% piensa que el docente siempre propone este tipo de dinámicos, un 18.75% de los encuestados manifiesta que a veces frente a un 3.13% de ellos que cree que nunca se realiza este tipo de innovaciones en el aula de clase.

Dentro de los aspectos referentes a métodos de enseñanza, el 62.50 % de los estudiantes creen que siempre se caracterizan por ser innovadores, participativos e interactivos versus un 37.50% que piensan que estos eventos se repiten de repente.

El 62.50% de la muestra de estudiantes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” siente que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, un 18.75% cree que a veces y otro 18.75% que si se preocupan por la problemática de los educandos.

Al hablar de comunicación, el 90.63% de los estudiantes perciben que pueden expresar su opinión en el salón de clase, frente a una minoría del 9.38% que indica que a veces puede decir lo que piensa y siente.

Por otra parte, el 53.13% de los educandos piensan que el docente es quién decide lo que se hace en clase y un 46.88% cree que ésta decisión por parte del profesor es eventual.

El 46.88% de los estudiantes opinan que siempre se realizan trabajos en grupo, con guía del docente y con instrucciones claras mientras que el 53.13% de los encuestados cree que las actividades grupales ocurren a veces.

Al preguntar a los estudiantes sobre la gestión y liderazgo de los docentes, el 78.13% cree que los profesores como autoridades educativas demuestran siempre

estar comprometidos con dicha actividad frente a un 21.88% de los encuestados que perciben que a veces.

A su vez, al preguntar si la ética y los valores dentro de la institución son enseñados en base al ejemplo de los directivos como los docentes, el 93.75% piensa que siempre es así y apenas el 6.25% de los encuestados manifiesta que a veces.

En definitiva, luego de realizar el análisis de la información, se puede indicar que los estudiantes a veces sienten que se toma en cuenta las opiniones vertidas o problemas planteados por ellos y que los directivos del plantel educativo, fomentan la comunicación en la comunidad escolar.

Los educandos perciben que siempre los docentes inician las clases con frases motivantes, los docentes proponen actividades innovadoras para el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje y en varias ocasiones se demuestra un liderazgo de los educadores.

La mayoría de estudiantes encuestados creen que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los educandos, lo cual podría generar un malestar continuo, falta de adaptación y un sentimiento de abandono.

Para concluir, existe un porcentaje significativo de estudiantes que reconocen que siempre se les da la oportunidad de expresarse en el salón de clase, sus docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo que promueven las autoridades educativas y se percibe que la ética como los valores se inculca con el ejemplo.

#### 4.2.4. De los padres de familia

TABLA 23 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Las autoridades tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	19	95.00%	1	5.00%	0	0.00%
2	Los padres de familia son tomados en cuenta en las actividades programadas por la institución educativa.	8	40.00%	12	60.00%	0	0.00%
3	Los docentes establecen puentes de comunicación para solucionar problemas presentados en los estudiantes.	18	90.00%	2	10.00%	0	0.00%
4	Las actividades programadas por la institución educativa promueven los “Valores y virtudes”	16	80.00%	3	15.00%	1	5.00%
5	Los docentes utilizan métodos de enseñanza creativos e innovadores.	15	75.00%	4	20.00%	1	5.00%
6	Los docentes incentivan la investigación en las tareas asignadas a los estudiantes.	17	85.00%	2	10.00%	1	5.00%
7	Los valores como parte integral de la educación de sus hijos es un componente primordial e irrenunciable.	17	85.00%	1	5.00%	2	10.00%
8	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70.00%	5	25.00%	1	5.00%
9	Admiro el liderazgo que promueve el docente en los alumnos.	18	90.00%	2	10.00%	0	0.00%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Elaboración: Edwin Navarrete

Luego de realizar la tabulación de los datos de la encuesta realizada a los padres de familia de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se pudo apreciar que el 95% de los encuestados piensan que siempre las autoridades toman en cuenta las opiniones de los representantes de los estudiantes, mientras que un 5% de los encuestados manifiesta que a veces.

Al analizar la integración de los padres de familia dentro de las actividades educativas, el 40% de la población encuestada percibe que siempre es tomada en cuenta, mientras que un 60% de los padres de familia cree que a veces se hace participar a los representantes de los estudiantes.

Tomando en cuenta la comunicación como parte primordial dentro del proceso educativo, el 90% de los padres de familia perciben que los docentes crean puentes comunicativos para la resolución de conflictos, frente a un 10% que piensa que es a veces.

El 80% de los encuestados, piensan que las actividades programadas por la institución siempre promueven valores y virtudes, un 15% cree que a veces y apenas el 5% que nunca.

Analizando los aspectos de enseñanza y aprendizaje, el 75% de los padres de familia sienten que los docentes utilizan métodos de enseñanza creativos e innovadores frente a un 20% de los encuestados percibe que a veces se emplea renovadores procesos para el proceso educativo y el 5% de ellos cree que nunca.

A su vez, el 85% de personas encuestadas creen que los docentes incentivan a sus estudiantes a realizar tareas de investigación, mientras que un 10% de los padres de familia manifiestan que a veces se promueve los procesos investigativos y apenas el 5% de ellos indican que nunca.

Al hablar de los valores como parte integral de la educación de los hijos y mencionar si es algo primordial e irrenunciable, el 85% de los padres de familia creen que es correcta esa percepción, un 5% manifiesta que si se a veces es necesario y el 10% que nunca.

Al mencionar el liderazgo y gestión como parte del proceso educativo, el 70% de los padres de familia admiran el gestionar de las autoridades, un 25% de los encuestados indican que a veces los directivos se los percibe como líderes educativos y apenas el 10% indica que no lideran a la comunidad escolar.

El 90% de los padres de familia creen que el docente siempre promueve la gestión y liderazgo dentro del desenvolvimiento de las actividades, frente a un 10% que manifiesta que a veces se ve al educador como un líder educativo.

En definitiva, se puede observar que los padres de familia creen que siempre las autoridades y los docentes toman en cuenta las opiniones y estrechan puentes de comunicación con la comunidad educativa.

Los padres de familia manifiestan que siempre los educandos utilizan métodos de enseñanza creativos e innovadores, promueven la investigación en las tareas de los educandos, lo que les permite formarse como personas críticas, participativas y con criterio propio.

Los padres de familia manifiestan que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y docentes, el promover los valores con el ejemplo y considerar la importancia de éstos en la educación de sus hijos.

Es necesario mencionar que se debe fortalecer la integración de las actividades escolares a los padres de familia, permitiendo elevar el grado de interacción del núcleo familiar con la comunidad educativa, porque a veces se percibe que no son tomados en cuenta

Tabla 24 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	Qué es la comunicación para Usted? En qué se diferencia de la información?	La comunicación es una interacción entre dos o más personas mientras que la información únicamente su objetivo es la de informar alguna disposición	6	La comunicación es hablar entre personas e informar es disponer algo	1
2	El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	7	No	
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Establecería puentes de comunicación que permita identificar claramente la problemática presentada para analizar la mejor solución	5	Se tendría que dar la solución al problema	2
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo	Un líder educativo es una persona que tiene la capacidad de influir en el resto de personas con la finalidad de mejorar el accionar educativo, es el encargado de motivar al personal para superar dificultades de toda índole, así como de establecer lazos de confianza donde existe fluidez comunicativa	6	El líder educativo es el que se encuentra al mando de la institución y dirige su accionar	1
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Participativo	4	Liderazgo que motiva al personal a seguir adelante en sus actividades	3
6	Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar en el centro educativo?	Equidad, respeto, lealtad, disciplina	7		0
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Existen diferentes tipos de valores que el ser humano puede tener, la institución posee docentes como estudiantes con valores intelectuales, morales y afectivos	2	Respeto, responsabilidad	2
8	En el caso de existir antivalores, Cuáles son?	De hecho dentro de la institución, no se puede negar que existen personas que actúan de manera negativa demostrando Irresponsabilidad, irrespeto, pereza	4	La irresponsabilidad	3

**Fuente:** Entrevista realizada a directivos.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

Luego de hacer un análisis de la entrevista realizada a los Directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se pudo determinar que la mayoría de directivos conocen la diferencia entre comunicar e informar.

Los Directivos de la Institución están conscientes de la existencia de un manual, reglamento y leyes en las cuales contemplan las diferentes tareas y actividades que se deben realizar, de tal manera que se demuestre un liderazgo educativo.

Un gran número de directivos, manifiestan que la resolución de problemas entre los dirección y los docentes la resolverían afianzando lazos comunicativos para mediar una solución, así también tienen los conocimientos claros de las características que debe poseer un líder educativo.

Haciendo referencia a los valores institucionales, los directivos conocen muy bien cuales son ellos, dentro de los valores que predominan entre los docentes y estudiantes, hablan sobre el respeto y la responsabilidad. Así mismo dentro de los antivalores hablan sobre los aspectos negativos que pueden influir en el actuar de las actividades educativas, en las cuales mencionan el irrespeto como uno de ellos.

#### **4.2.5. Matriz de problemáticas**

Luego de realizar la tabulación y análisis de las encuestas, entrevistas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como el diagnóstico institucional se ha podido detectar algunos problemas que no permiten un desenvolvimiento óptimo referentes a la gestión, liderazgo y valores dentro de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. En la matriz que se detalla a continuación se muestra las principales dificultades, sus causas y efectos dentro de la educación escolar.

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Falta de confianza por parte de las autoridades para delegar a grupos de decisiones con la finalidad de resolver conflictos dentro de la institución	Utilización de prácticas de liderazgo autoritarias en las que no permite la participación del equipos de trabajo	Concentración de poder
	Desconocimiento de técnicas que permiten realizar un liderazgo participativo dentro de la comunidad escolar	Participación pobre por parte toda la comunidad escolar, en especial de los estudiantes
Deficientes programas de capacitación y actualización de conocimientos, técnicas de motivación.	Falta de apoyo de las entidades gubernamentales para el apoyo a la capacitación de los docentes	Los docentes no sienten el sentido de pertenencia en la institución que laboran
	Descuido de los directivos como de los docentes para su mejoramiento personal y profesional	Clases desmotivadoras
Escaso apoyo a incorporar nuevos métodos de enseñanza que permitan generar investigación en el área educativa dentro de la comunidad escolar	Desconocimiento de métodos de enseñanza que impulsan la investigación educativa	Educación tradicional, en el que los estudiantes son receptores de conocimientos
	Conocimientos pobres de herramientas de nuevas tecnologías para el apoyo del proceso de enseñanza y aprendizaje educativo	Los educandos no son una parte activa dentro del proceso educativo
Falta de impulso para incorporar a los padres de familia a las actividades escolares.	Realización de pocas actividades en las que se permite interactuar con los padres de familia	Escaso sentido de pertenencia a la institución por parte de los padres de familia
	Falta de compromiso de parte de los padres de familia para participar en las actividades escolares	Padres desmotivados en la participación de la educación de sus hijos

**Fuente:** Resultado del diagnóstico institucional como de las estadísticas de las encuestas y entrevistas realizadas.

**Elaboración:** Edwin Navarrete

## 5. DISCUSIÓN

Luego de haber realizado la tabulación y procesamiento de los datos que nos dejó como resultado la aplicación de los instrumentos investigativos a directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia se analizará los problemas de mayor importancia encontrados con ayuda de la teoría que ha sido investigada dentro de este proceso.

La gestión orientada a la educación, enmarca todos y cada uno de los componentes de la institución educativa de tal forma que se obtengan los mejores resultados ocupando la menor cantidad de recursos, es decir realizar un trabajo eficiente y eficaz.

Para poder realizar una gestión educativa de calidad y calidez, ésta debe de ir acompañada de un liderazgo, que no es más que la habilidad que poseen las personas para poder influenciar a otras de tal manera que puedan realizar tareas, actividades y responsabilidades orientadas a la educación con entusiasmo, principios morales, valores y ética personal como profesional.

La comunidad escolar, es decir, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo poseen responsabilidades en cada uno de sus roles, los mismos que deben ir orientados hacia un horizonte común, que es el de llegar a alcanzar las metas propuestas por la organización. Es necesario recalcar que cada una de las responsabilidades depende del cargo jerárquico que se encuentra desempeñando, no se puede comparar las funciones que tienen un director con la de un docente o estudiante, cada uno de ellos posee más o menos compromisos dependiendo del grado de preparación y experiencia adquirida. Para poder

desempeñar su rol de manera adecuada es necesario fomentar el bienestar de la comunidad escolar, tomando decisiones democráticas y empáticas, es por eso que la gestión, el liderazgo educativo y los valores juegan un papel importante dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es necesario comprender que dentro de la teoría, se plantea los ambientes ideales para poder gestionar y liderar en los centros educativos, pero esto contrastado con la realidad se puede determinar que en el camino se encuentran diferentes obstáculos y particularidades de cada institución. Es por eso que dentro de ésta investigación, al aplicar los instrumentos para la recolección de datos y su posterior análisis en la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” se ha podido determinar inconvenientes, los mismos que serán analizados a continuación y que tienen que ser corregidos sobre la marcha.

### **5.1. De la observación realizada a los documentos de gestión.**

Luego de haber realizado el diagnóstico de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, se pudo evidenciar que existen los manuales de gestión educativa (manual de organización, código de ética, plan operativo anual, proyecto educativo anual, proyecto educativo institucional y reglamento interno) los mismos que son claros y son un aporte para poder fomentar el la gestión de calidad, liderazgo y valores dentro de la institución. Sin embargo, se pudo detectar que el reglamento interno no concuerda con una parte de la estructura organizativa de la institución (junta general de profesores) .Además, se evidenció que dentro del organigrama del plantel se omite el departamento administrativo – financiero.

Chiavenato, en su libro “Administración de recursos humanos”, menciona la necesidad que el talento humano de las instituciones en todo nivel debe ser entrenado, capacitado, de tal manera que se encuentre preparado para el pleno desenvolvimiento de sus actividades en cada uno de sus puestos de trabajo y a su vez para poder cumplir nuevas responsabilidades que en el futuro sean asignados a éstos. Sin embargo, se pudo evidenciar que en el proyecto educativo institucional no existe una verdadera política de capacitación al personal de la institución que permita elevar el grado de mejoramiento personal como profesional.

Por otra parte, en el proyecto educativo institucional analizado se pudo evidenciar que existe una evaluación curricular, sin embargo, no se toma en cuenta un plan de evaluación externa que permita certificar los procesos realizados por parte de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. Valenzuela en el 2011, destaca la importancia de la evaluación del aprendizaje, curricular e institucional, en el cual manifiesta que todo tipo de evaluación educativa permite medir el grado de aporte de cada uno de los procedimientos para cumplir con las metas institucionales trazadas.

Huber, en su libro “Toma de decisiones en la Gerencia”, manifiesta la importancia de éste proceso, ya que es aquí donde se define el curso de una acción, es el que marca la diferencia fundamental entre un gerente eficaz y uno ineficaz, porque una resolución tomada afecta directamente a la vida y éxito de las instituciones educativas. Es por eso que dentro del análisis del reglamento interno, se puede indicar que no se evidencia una regulación guía, que permita señalar los pasos a seguir para la conformación de equipos de trabajo para la delegación de toma de decisiones.

Es necesario mencionar que dentro de los documentos de gestión educativa anteriormente descritos que fueron analizados, se encontró que se fomenta las buenas relaciones interpersonales, el derecho a la libre expresión de pensamiento, la disciplina basada en valores y normas, una educación con filosofía progresista, lo que en el permitirá formar personas con destrezas sociales, del pensamiento, preparados para la vida laboral, con un alto grado de autoestima y por ende con un gran sentido de superación personal.

Las funciones, deberes y derechos tanto de los directivos, como del personal docente, estudiantes y padres de familia se encuentran definidos dentro de las normas legales, manuales de convivencia y código de ética, de tal forma que el 100% de los autoridades encuestadas manifiestan que actúan basados de acuerdo a lo estipulado dentro de la ley, reglas y procedimientos establecidos por la institución.

## **5.2. De la encuesta realizada a los directivos**

Romero, en el 2006 plantea que el líder es una persona que orienta, comunica, inspira confianza, guía como hacer las cosas. El 71.43% de los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” afirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderado por la Directora del plantel, la misma que se encuentra contrastada con un 57.14% de las autoridades que creen que la toma de decisiones no se delega a grupos de colaboradores para la resolución de conflictos, evidenciando que la rectora del plantel en su mayor parte es la que toma las decisiones en la resolución de problemas o conflictos y a su vez es admirada por la mayor parte de directivos por su gestión, liderazgo y valores.

Al hablar sobre las funciones, roles o procedimientos que se deben seguir por parte de los miembros de la comunidad educativa, el 100% de los directivos concuerdan que se encuentran debidamente normados de acuerdo a lo estipulado en los documentos de gestión educativa y que pudo ser evidenciado en la observación realizada.

En la administración por parte de los directivos de la institución, el 100% de los encuestados manifiestan que siempre promueven la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales como personales, evidenciando que existe herramientas, actitudes y procedimientos por parte de los altos mandos que apoyan significativamente a la gestión, liderazgo y valores en la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez".

### **5.3. De la entrevista realizada a los directivos**

Si bien es cierto que dentro de las entrevistas realizadas a los directivos de la Escuela Fiscal Mixta "Simón Rodríguez" tienen definido correctamente el concepto de un líder educativo, una gran parte de ellos no tiene claro el tipo de liderazgo que mantiene la institución educativa frente a la comunidad escolar, por lo cual, es necesario que tanto la dirección, como el cuerpo docente se encuentre en conocimiento de las metas que se quieren conseguir al inculcar liderazgo y valores en el proceso educativo, ya que el desconocimiento es un obstáculo para el pleno desenvolvimiento de las actividades escolares propuestas.

Una de las actividades principales de los directivos es la de promulgar la filosofía que tiene la institución, así como la misión y visión de la organización, tanto al

personal docente, como los estudiantes y padres de familia, lo que permitirá a la comunidad sentir un empoderamiento frente a su entidad escolar.

#### **5.4. De la encuesta realizada a los docentes**

Prieto en su libro “La comunicación en la educación”, habla de los caminos del sinsentido. En éste apartado el autor recalca la necesidad de no permitir el abandono en todos los niveles jerárquicos de la educación. Haciendo referencia a los docentes menciona el desamparo que generalmente éstos son expuestos, al no existir programas de capacitación, actualización de conocimientos y estímulos de motivación. Los beneficios de la participación de talleres, seminarios o cursos en los docentes permiten adquirir nuevas metodologías de enseñanza que son reflejadas en el desempeño personal como profesional. El 33.33% de los docentes encuestados afirman que para la toma de decisiones de cambios de los métodos de enseñanza son tomados en cuenta y un 46,67% que esto ocurre eventualmente. Como complemento de lo anteriormente mencionado, el 33.33% de docentes alguna vez se ha sentido poco integrado dentro de las actividades y toma de decisiones que la institución resuelve.

La investigación dentro de la educación permite al docente como a los estudiantes interactuar de tal manera que el protagonista del proceso de enseñanza y aprendizaje es el educando, a diferencia de lo tradicional, es decir, que los profesores son los medios transmisores de conocimientos y el alumno únicamente recepta los contenidos. Hay que tomar en cuenta que en la actualidad, existen distintas herramientas tecnológicas (Redes sociales, chat, mensajería, aulas virtuales, bases de datos científicas, foros, etc.) que permiten estrechar puentes de comunicación e intercambio de información que sirven de apoyo para el proceso de

enseñanza y aprendizaje. El 86.67% de los profesores encuestados creen que los directivos y los profesores solo en ciertas ocasiones apoyan las investigaciones dentro del campo escolar.

### **5.5. De la encuesta realizada a los estudiantes**

Dentro de la investigación realizada se evidencia que un 59.38% de los estudiantes perciben que a veces se toman en cuenta las opiniones de los docentes como de los estudiantes, dentro de la comunicación educativa como parte esencial del proceso de enseñanza y aprendizaje es necesario que tanto las autoridades como los profesores tiendan puentes de comunicación que permitan mantener un diálogo interactivo entre ellos.

Los estudiantes dentro del aula de clases, en un 75% se sienten que es inusual realizar tareas innovadoras, Prieto menciona que dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje existen diferentes medios (Ej.: medios tecnológicos) que permiten realizar clases dinámicas y motivantes, en donde exista democratización, fragmentación del poder y un alto grado de cooperación por parte de los educandos.

Dentro del desenvolvimiento normal de las actividades escolares el 93.75% percibe que la ética y los valores son promulgados y enseñados con el ejemplo, lo cual resulta muy beneficioso tanto para las autoridades como para los docentes ya que la imagen que proyectan es la que quieren cultivar dentro de los educandos.

### **5.6. De la encuesta realizada a los padres de familia**

No se puede dejar de lado a otro de los pilares importantes dentro de la educación escolar, los padres de familia. Es importante dentro del proceso de enseñanza y

aprendizaje que los padres sean un ente activo en las actividades escolares, ya que esto permite que los educandos se sientan respaldados frente a la labor que ellos vienen realizando. Existe un 60% de padres que perciben que a veces son tomados en cuenta dentro del desarrollo educativo de sus hijos frente a un 40% que afirma que si participan. Es necesario recalcar que el compromiso de participación no solo es de autoridades y docentes sino también que los padres de familia se sientan motivados a colaborar con la institución.

Dentro de la recopilación de información de los padres de familia, un 70% de ellos admira la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y un 90% de la muestra creen que el docente es un líder que motiva e incentiva a sus estudiantes.

Haciendo referencia a las problemáticas que suelen presentarse en ocasiones con los estudiantes, el 90% de los padres de familia afirman que los docentes siempre están dispuestos a escuchar y brindar posibles soluciones lo cual es de gran utilidad ya que fortalece los lazos comunicativos entre profesores y representantes.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

Luego de haber revisado el marco teórico necesario para la investigación y realizado la recopilación de los datos con apoyo de los instrumentos de investigación, para su posterior tabulación y análisis se puede concluir que:

- La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, posee las herramientas de gestión curricular necesarias (manual de la organización, proyecto educativo institucional, plan operativo anual, manual de ética, reglamento interno) que

permiten una gestión de calidad, liderazgo y valores dentro de las actividades escolares tanto para los directivos como los docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.

- El plantel educativo posee un organigrama en el que se omite el departamento administrativo - financiero.
- Se pudo encontrar que no existe concordancia en un estamento (junta general de profesores) del reglamento interno versus el organigrama de la institución educativa (consejo técnico).
- Existe poca planificación y apoyo a las capacitaciones necesarias para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de directivos y del personal docente de la institución, obstaculizando el empleo de innovadores métodos de enseñanza como la utilización de nuevas tecnologías de información que apoyan a la educación.
- Los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” no promueven la conformación de equipos de trabajo para la toma de decisiones, lo que no permite fortalecer el sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución educativa.
- La Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, no posee un plan que permita evaluarse institucionalmente, lo que impide detectar posibles falencias dentro de los procesos y actividades referentes a la educación dentro del plantel.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Ampliar los conocimientos sobre gestión, liderazgo y valores educativos de los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, con la finalidad de poder aplicar políticas de mejoramiento dentro de la institución y replicar lo

aprendido al personal docente para que este a su vez lo apliquen en el proceso de enseñanza y aprendizaje en las aulas de clase.

- Actualizar la estructura organizativa dentro de los documentos de gestión, en el cual se incluya el departamento Administrativo – Financiero.
- Modificar el reglamento interno de tal manera que se describa los deberes y atribuciones de los estamentos existentes dentro del organigrama de la institución educativa.
- Buscar medios que permitan impulsar y auspiciar capacitaciones a los docentes que amplíen el conocimiento sobre liderazgo e innovación metodologías de enseñanza y tecnologías de información (NTIC'S) que sirvan de apoyo al proceso educativo.
- Regularizar el procedimiento de conformación de equipos de trabajo que sirva de base para los directivos para la delegación de toma de decisiones dentro del plantel educativo.
- Motivar a los directivos de la institución a la delegación de resolución de problemas con el objeto de fomentar el sentido de pertenencia, el mismo que dará como resultado una mayor aceptación de la toma de decisiones por parte de la comunidad educativa.
- Realizar una planificación que permita realizar una evaluación institucional frente a los entes reguladores de educación en el Ecuador, así como analizar la posibilidad promover una evaluación internacional que acredite los procesos educativos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Proyecto de capacitación orientado a los directivos y docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” sobre el liderazgo participativo y las nuevas tecnologías de la información como medio de apoyo para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de la comunidad escolar.

### **7.2. Justificación**

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo evidenciar que existe una aceptación de la gestión de calidad, el liderazgo y los valores por parte de los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. Sin embargo, el análisis de la información demuestra que es necesario promover el sentido de pertenencia y empoderamiento del cuerpo docente que permita elevar el grado de participación de todos los estamentos que conforman la institución educativa.

Para esto, es necesario apoyarse en los medios tecnológicos, que en la actualidad son de gran utilidad en el proceso comunicativo, de enseñanza y aprendizaje de las organizaciones en todo el mundo.

El liderazgo participativo dentro de las educaciones educativas tiene como finalidad gerenciar de una manera eficiente y eficaz, permitiendo a la comunidad escolar obtener cambios de comportamientos que elevan el grado de la calidad educativa requeridas para satisfacer las necesidades actuales de la sociedad para fomentar el buen vivir, es decir saber compartir, trabajar en equipo, respetar, confiar, motivar,

incentivar, entre otros valores que ayudan al mejoramiento y perfeccionamiento del ser humano.

En la actualidad, la educación a más de ser una fuente de conocimientos busca la formación de líderes, que a más de saber llegar, alcanzar y cumplir metas sepan actuar con criterios de justicia e igualdad así como el impulsar grupos de trabajo que escuchen, compartan, consulten y comuniquen.

El liderazgo participativo educativo permite fomentar a la comunidad educativa valores como la responsabilidad, confianza, respeto, lealtad, entre otros. Además promueve, resalta y aprecia las capacidades como habilidades de cada uno de sus integrantes, motiva a que los participantes puedan comunicarse, que a más de tener voz tengan voto en la toma de decisiones.

Gracias a los avances tecnológicos se pueden realizar actividades que en el pasado eran inalcanzables, se ha eliminado las barreras físicas, de tiempo y espacio que fortaleciendo los lazos comunicativos, permitiendo una participación conjunta de todos los estamentos de la comunidad educativa.

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante planificar, ejecutar y hacer un seguimiento de un proyecto que permita la capacitación de los directivos y docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” sobre el liderazgo participativo y las Nuevas Tecnologías de la Información como medio de apoyo para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de la comunidad escolar.

La propuesta presentada en esta investigación nace de un análisis de la teoría contrastada con los resultados del análisis de la información realizada, la cual se ha concluido que se puede optimar las falencias de tal manera que se conviertan en

fortalezas dentro de la institución educativa y en oportunidades frente a las otras entidades escolares del sector.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

#### **7.3.1. Objetivo general**

Capacitar a los directivos y docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez” sobre el liderazgo participativo y las Nuevas Tecnologías de la Información como medio de apoyo.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la temática que se va a tratar en la capacitación referente al liderazgo participativo para directivos y docentes de la comunidad escolar.
- Establecer el tiempo de duración que conllevará estudiar y analizar los temas definidos sobre al liderazgo participativo.
- Medir el grado de conocimiento de los directivos como docentes de las Nuevas Tecnologías de la Información con ayuda de herramientas de evaluación.
- Establecer los temas que van a ser tratados referentes a las Nuevas Tecnologías de la Información.
- Fijar los tiempos de duración del tratamiento de los temas sobre las Nuevas Tecnologías de Información.
- Determinar los recursos necesarios que van a ser utilizados en la capacitación a realizarse.

## 7.4. Actividades

Las actividades previstas a desarrollar dentro de este proyecto de capacitación se desarrollarán en distintos talleres y contemplarán las siguientes temáticas:

- Liderazgo participativo
  - Qué es un líder?
  - Resistencia al cambio
  - Estrategias para ayuda al cambio
  - Qué es el liderazgo participativo
  - Estrategias para alcanzar un liderazgo participativo
- Nuevas tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades del líder educativo
  - Tendencias educativas.
  - La tecnología como medio de apoyo para la educación
- Curso práctico de nuevas tecnologías de la información aplicadas a la educación
  - Navegación por el Internet
    - Búsqueda y acceso a la información disponible en la web.
  - Medios de comunicación
    - Uso de correo electrónico
    - Mensajería instantánea
    - Foros
    - Redes sociales

## 7.5. Localización y cobertura espacial

Las actividades descritas en el proyecto propuesto va a llevarse a cabo en las instalaciones de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, ubicado en la ciudad de Quito, parroquia Pomasqui y su cobertura espacial se encuentra orientada hacia la comunidad educativa.

## 7.6. Población Objetivo

Los sujetos beneficiados de este proyecto en primera instancia son los directivos y personal docente de la Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”, para luego emprender un proyecto de masificación de conocimientos adquiridos orientado a los estudiantes y padres de familia.

## 7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Nombre del recurso	Detalle
Recurso Humano	Directivos
	Personal docente
Tecnológico	Computadoras
	Acceso a internet
	CD's
Materiales	Guía de estudio impresa
	Carpetas
	Esferos
	Lápices
Físicos	Laboratorio de computación de la institución educativa
Económicos	Adquisición de materiales
	Refrigerios para capacitadores, directivos y personal docente

Elaboración: Edwin Navarrete

## 7.8. Presupuesto

Taller	Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total
Liderazgo participativo	Capacitador	1	\$500.00	\$500.00
	CD's con material de estudio	22	\$2.00	\$44.00
	Material impreso y carpeta	22	\$1.00	\$22.00
	Esfero	22	\$0.45	\$9.90
	Lápiz	22	\$0.30	\$6.60
Nuevas tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades del líder educativo	Capacitador	1	\$500.00	\$500.00
	CD's con material de estudio	22	\$2.00	\$44.00
	Material impreso y carpeta	22	\$1.00	\$22.00
	Esfero	22	\$0.45	\$9.90
	Lápiz	22	\$0.30	\$6.60
Curso práctico de nuevas tecnologías de la información aplicadas a la educación	Capacitador	1	\$800.00	\$800.00
	CD's con material de estudio	22	\$2.00	\$44.00
	Material impreso y carpeta	22	\$1.00	\$22.00
	Esfero	22	\$0.45	\$9.90
	Lápiz	22	\$0.30	\$6.60
	Internet (día)	1	\$2.50	\$2.50
<b>Total presupuestado</b>				<b>\$2,050.00</b>

Elaboración: Edwin Navarrete

## 7.9. Cronograma

Taller	2012											
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Liderazgo participativo	X											
Qué es un líder	X											
Resistencia al cambio	X											
Estrategias para ayuda al cambio	X											
Qué es un líder participativo	X											
Estrategias para alcanzar un liderazgo participativo	X											
Nuevas tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades del líder educativo		X										
Tendencias Educativas		X										
La tecnología como medio de apoyo para la educación.		X										
Curso práctico de nuevas tecnologías de la información aplicadas a la educación				X								
Navegación por el Internet				X								
Búsqueda y acceso a la información disponible en la Web				X								
Medios de comunicación				X								
Uso de correo electrónico				X								
Mensajería instantánea				X								
Foros				X								
Redes sociales				X								

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, C. (2006). Educación en valores. CODEU. Ecuador.

Aldag, Brief. (1989). Diseño de tareas y motivación personal. Trillas.

Álvarez, L. (2011). Proyecto de Grado I. Primera Edición. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.

Blanco, A. (2008). Aprender a motivar. Ediciones Paidós Ibérica. España.

Dubin, R. (1951). Human Relations in Administration. Prentice – Hall, INC. United States of America.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. MCGRAW – HILL. México.

Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. Código de ética, (2010). Ecuador.

Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. Manual de convivencia, (2010). Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. Ecuador.

Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. (2010). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Ecuador.

Escuela Fiscal Mixta “Simón Rodríguez”. Reglamento interno, (2008). Ecuador.

Corporación de Estudios y Publicaciones, (2010). Legislación Educativa. Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones. Ecuador.

Fiedler, Chemers. (1995). Liderazgo y administración efectiva. Trillas. México.

González, M. (2008). Organización y gestión de centros escolares. Pearson. España.

Guillén. (2010). Ética en las organizaciones. Pearson. España.

Homans. (1950). The Human Group. Transaction Publishers. United States of America.

Huber, G. (2011). Toma de decisiones en la Gerencia. Trillas. México

Ivancevich, J. (1996). Gestión, calidad y competitividad. Irwin. España.

Kotter, J. (1989). El factor liderazgo. Díaz de Santos.

Lepeley, M. (2003). Gestión y Calidad en la Educación. Primera Edición. McGraw-Hill.  
México.

Lorino, P. (1995). El Control de gestión estratégica. Alfaomega Grupo Editor. México.

Martínez, F. (2008). Nuevas tecnologías y educación. Pearson. España.

McMillan, J. (2007). Investigación educativa. Pearson. España.

Munch, L. (2011). Administración y planeación de instituciones educativas. Trillas.  
México.

McMillan. (2001). Investigación Educativa. Pearson.

Lorenzo, Manuel. (1997). Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Grupo  
Editorial Universitario

Peinado, H. (2007). Manual de gestión y Administración Educativa. Cooperativa  
Editorial Magisterio. Colombia.

Romero, C. (2006). Liderazgo Educativo, CODEU. Ecuador

Stodgill, R. (1948). Personal factors associated with leadership. Heldref Publications.

Valenzuela. (2011). Evaluación de Instituciones Educativas. Trillas. México.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

ABC, Definición de Gestión. Recuperado el 25 de julio del 2011, de <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>.

Carrion, Definición de Gestión. Recuperado el 1 de agosto del 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/asociacion.htm> [Consulta 01-08-2011].

Gestión y administración (2001). Concepto de gestión empresarial. Recuperado el 1 de agosto del 2011, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>. Demicheli, G. (2008) Gestión del conocimiento y organizaciones inteligentes. Recuperado el 3 de agosto del 2011, de <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/ORGANIZACIONES%20INTELIGENTES.pdf>.

Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2007). Recuperado el 20 de diciembre del 2011 desde: <http://www.colombiaaprende.edu.co>

Ramos (2008). Métodos y técnicas de Investigación. Recuperado el 30 de julio del 2011, de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>.

Rodríguez (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Recuperado el 28 de julio del 2011, de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>.

Salazar, M. (2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Recuperado el 26 de julio del 2011, de [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf).

## 9. APÉNDICES

### ANEXO Nº 1: 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			

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
	seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

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

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

Si ( ) No ( )

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

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

## ANEXO Nº 2: ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

**Sexo:** masculino ( )                      femenino ( )

**Edad:** .....

### 2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**3. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
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.			

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

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
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 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESSTIÓN 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      (   ) Rural (   )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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.			

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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			

## 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. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano:    (   )              Rural (           )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal                              (   )

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

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 ( )

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. Las autoridades tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Los padres de familia son tomados en cuenta en las actividades programadas por la institución educativa.			
3. Los docentes establecen puentes de comunicación para solucionar problemas presentados en los estudiantes.			
4. Las actividades programadas por la institución educativa promueven los "Valores y virtudes"			
5. Los docentes utilizan métodos de enseñanza creativos e innovadores.			

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
6. Los docentes incentivan la investigación en las tareas asignadas a los estudiantes.			
7. Los valores como parte integral de la educación de sus hijos es un componente primordial e irrenunciable.			
8. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
9. Admiro el liderazgo que promueve el docente en los alumnos.			

**ANEXO Nº 5: FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE LA ESCUELA  
FISCAL MIXTA “SIMÓN RODRÍGUEZ”**



**Fuente:** Instalaciones de la institución educativa  
**Elaboración:** Edwin Navarrete



**Fuente:** Instalaciones de la institución educativa  
**Elaboración:** Edwin Navarrete



**Fuente:** Instalaciones de la institución educativa  
**Elaboración:** Edwin Navarrete



**Fuente:** Instalaciones de la institución educativa  
**Elaboración:** Edwin Navarrete