



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en el colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012”

TESIS DE GRADO

Autora:

Lic. Elna Vicenta Jaramillo Ramírez

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. María Mercedes Zuín Ramírez, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR.

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, julio de 2012

Dra. María Mercedes Zuín Ramírez, Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Elina Vicenta Jaramillo Ramírez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....

Dra. María Mercedes Zuín Ramírez, Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, ELINA VICENTA JARAMILLO RAMÍREZ, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Elina Vicenta Jaramillo Ramírez

CI.1102397369

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo ELINA VICENTA JARAMILLO RAMÍREZ, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, julio de 2012

Elina Vicenta Jaramillo Ramírez

C.I. 1102397369

DEDICATORIA

Este Proyecto es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas, por eso y más, lo dedico a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A Teodoro mi esposo, por ser la persona que ha compartido el mayor tiempo a mi lado, con su compañía las cosas malas se convierten en buenas, la tristeza se transforma en alegría y la soledad no existe.

A mis hijos Leidy y Carluis razón de mi vida, por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga hacer lo puedo lograr y que solo depende de mí, a pesar de la distancia, sé que procuran mi bienestar y está claro que si no fuese por el apoyo que me brindaron, mis estudios de cuarto nivel no hubiesen sido posibles.

A Byron y a Dylan por enseñarme que no hay límites para estudiar...

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer profundamente a la casualidad que la vida me otorgó al haberme permitido formar un hogar maravilloso lleno de amor, comprensión y cariño, que me ha apoyado en todo sentido permitiendo que el placer cotidiano de vivir no sea una simple monotonía. Gracias familia porque Ustedes fueron quienes me infundieron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida, por dedicar gran parte de su tiempo conmigo y por darme aliento para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día.

Quiero agradecer muy especialmente a mi esposo y a mis hijos, que durante mucho tiempo tuvieron la paciencia suficiente para apoyarme profundamente, para darme su comprensión. Gracias por hacer de esos momentos un verdadero vivir.

Sin lugar a duda este trabajo no pudo haberse realizado sin la formación que recibí durante dos años y medio en la Escuela de Ciencias de Educación de la Universidad Técnica Particular de Loja modalidad abierta y a distancia. Gracias a mi Directora de tesis Dra. María Mercedes Zuín Ramírez, Mgs. y a todos los maestros que contribuyeron realmente en mi formación, asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente.

Gracias a todos aquellos amigos que me han devuelto una sonrisa, que me ofrecieron su apoyo en tiempos difíciles, que han puesto de su parte para que el trajín diario sea más llevadero.

Finalmente y el más importante agradecimiento a Dios que me ha dado todo para poder terminar con éxito mis estudios y por ser feliz.

Elina

COLEGIO "JULIO ISAAC ESPINOSA OCHOA "
Alamor- Loja Ecuador
Teléfono: 2680-116

Lic. Jacinto Auliz Escaleras E.

RECTOR DEL COLEGIO "JULIO ISAAC ESPINOSA OCHOA" a petición verbal de parte interesada.

CERTIFICA:

Que la Lic. Jaramillo Ramírez Elina Vicenta, con cédula de identidad número 1102397369, al estar realizando sus estudios de posgrado, en la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, ha realizado su trabajo investigativo "Gestión , liderazgo y valores en el establecimiento, durante el año lectivo 2011-2012 , aplicando todos los instrumentos y materiales investigativos a los diferentes actores educativos.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente documento en lo que creyera conveniente.

Alamor, julio de 2012

Atentamente,

Lic. Jacinto Auliz Escaleras E.
RECTOR (E) DEL COLEGIO J.I.E.O.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL RECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICACIÓN	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE CUADROS Y APÉNDICES	xi
RESUMEN	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La Gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	8
2.1.3. Tipos de gestión	11
2.2. Liderazgo educacional	17
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos	18
2.2.3. Características	20
2.3. Diferencia entre director y líder	25
2.3.1. Director	25
2.3.2. Líder	25
2.4. Los valores y la educación	26
2.4.1. Valores	26
2.4.2. Educación	27
2.4.3. La educación en valores	28
3. METODOLOGÍA	32
3.3. Participantes	32
3.4. Materiales e instrumentos	34
3.5. Método y procedimiento	35
4. RESULTADOS	39
4.1. DIAGNÓSTICO	39

4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	39
4.1.1.1. El manual de organización	39
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)	41
4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional	42
4.1.1.6. Reglamento interno y otra regulaciones	43
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa	45
4.1.2.1. Misión y visión	45
4.1.2.2. El organigrama	45
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	47
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores	47
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	48
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	49
4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores	50
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	50
4.1.3. Análisis FODA	51
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	52
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	53
4.1.3.3. Matriz FODA	53
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	54
4.2.1. De los directivos	54
4.2.2. De los profesores	67
4.2.3. De los estudiantes	73
4.2.4. De los padres de familia	78
4.2.5. De la entrevista a directivos	81
4.2.6. Matriz de problemática	83
5. DISCUSIÓN	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1. Conclusiones	95
6.2. Recomendaciones	97
7. PROPUESTA DE MEJORA	99
7.1. Título de la propuesta	99

7.2. Justificación	99
7.3. Objetivos	100
7.4. Actividades	101
7.5. Localización y cobertura espacial	102
7.6. Población	102
7.7. Sostenibilidad	102
7.8. Presupuesto	106
7.9. Cronograma	107
8. BIBLIOGRAFÍA	109
9. APÉNDICES	112

ÍNDICE DE CUADRO Y APÉNDICES

Tabla N° 1 Información de los docentes por edad	32
Tabla N° 2 Información de los docentes por sexo	33
Tabla N° 3 Información académica	33
Tabla N° 4 Muestra seleccionada	34
Tabla N° 5 Forma de organización de los equipos de trabajo en el C. E	54
Tabla N° 6 Aspectos para medir el tamaño de la organización	55
Tabla N° 7 Las tareas de los miembros de la organización y el manual de normas	56
Tabla N° 8 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	56
Tabla N° 9 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	57
Tabla N° 10 La administración y liderazgo del centro educativo promueve	58
Tabla N° 11 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	59
Tabla N 12 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución	61
Tabla N° 13 Organismos que integran la institución	62
Tabla N° 14 Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores	63
Tabla N° 15 Los departamentos didácticos y sus acciones	64
Tabla N° 16 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	65
Tabla N° 17 Material de planificación educativa	66
Tabla N° 18 Resultado de la encuesta a docentes	67
Tabla N° 19 Resultado de la encuesta a estudiantes	73
Tabla N° 20 Resultado de la encuesta a padres de familia	78
Matriz N° 1 Fortalezas y debilidades; Oportunidades y amenazas	53
Matriz N° 2 Resultado de la entrevista a directivos	81
Matriz N° 3 De problemáticas	85

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de poner a disposición de los gerentes educativos el material básico de las principales temáticas que trata “La gestión, liderazgo y valores” en el colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, provincia de Loja.

Este trabajo permitió conocer el desarrollo del liderazgo, gestión y valores en una institución educativa, cuya finalidad es la formación académica, técnica, científica y humanística. Por ello, poner en práctica el liderazgo educativo permitirá mejorar la calidad de vida, el prestigio del establecimiento educativo y la preparación de nuevos líderes para el mañana.

Como conclusión de los resultados obtenidos del proceso de investigación realizado tenemos: **en el centro educativo existe una significativa imprevisión y desconocimiento sobre el tema en un gran porcentaje de directivos y docentes**, además **es necesario la capacitación de los docentes en metodologías activas de enseñanza aprendizaje**; para superar aquello he propuesto la realización de un seminario taller sobre fortalecimiento del liderazgo y práctica de valores, que será socializado a directivos, docentes, alumnos y padres de familia de la institución.

1. INTRODUCCIÓN

En el devenir del tiempo la humanidad ha gestado hombres y mujeres que han dejado una huella imperecedera de valores y principios, con una visión de futuro y de lo que se debe hacer para alcanzar los grandes sueños e ideales del ser humano.

Las cualidades más importantes del líder de ayer han sido y son hasta nuestros días la de inspirar y visionar. Esta premisa, nos lleva al plano de la formación misma del ser, que inicia en el hogar y se fortalece en las aulas escolares donde se comparten intereses comunes, se desarrollan normas de actuación e interacción.

Este breve caminar por el tiempo, nos lleva a plantear el estudio de la gestión, liderazgo y valores en el colegio “Julio Isaac Espinosa Ochoa”, como se observa es un tema crucial para la humanidad, más aún si consideramos, la necesidad de formar nuevos líderes.

Este es el reto de una institución pionera en la formación de jóvenes en la ciudad de Alamor, cantón Puyango, provincia de Loja, desde el año 1971 en el que se funda éste plantel educativo, sección nocturna, con la finalidad y objetivo básico de posibilitar el acceso a la educación a los jóvenes del cantón y de sectores aledaños que por múltiples razones no podían acceder a la educación diurna.

Inicialmente y en homenaje a la fecha en que culminó su gesta reivindicadora el general Eloy Alfaro, se lo denominó “5 de junio” para más tarde y en consideración a una serie de factores y circunstancias, se rebautizó con el nombre de “Julio Isaac Espinosa Ochoa” en honor a un lojano insigne llamado Julio Isaac Espinosa Ochoa, destacado forjador de juventudes.

Al estudiar el tema, espero que quienes están vinculados a funciones administrativas asuman verdaderas actitudes formadoras de líderes demostradas en su actividad

diaria, en sus actitudes, su mensaje y su trato, con nuevos enfoques, mayores destrezas y renovado entusiasmo, este trabajo investigativo ayudará a conducir con más visión las tareas educativas y hará de esta institución un semillero de nuevos líderes de la sociedad en general.

Son algunas las investigaciones que se han realizado en la institución educativa, es así que con la finalidad de analizar la gestión, liderazgo y valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación del centro educativo ya se realizó una investigación en años anteriores, el actor educativo no recurrió a la información del establecimiento como es el PEI, el POA y el Código de convivencia.

Hoy la realidad llama a los educadores a promover desde la escuela, la vivencia de los valores, a recuperar la centralidad de la persona, por eso es fundamental promover un ambiente de confianza que crea en las posibilidades de crecimiento y de transformación del otro, que respete las diferencias.

Se hace necesario generar actitudes abiertas y transparentes de comunicación, lazos de solidaridad y colaboración en una tensión permanente de búsqueda de la verdad y de la vivencia de la dignidad en todo sentido.

La investigación que realizaremos es de suma importancia, pues nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades de nuestros directivos y docentes referentes al manejo administrativo-financiero, a los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y a la toma de decisiones. Realizar estas importantes funciones requieren de los directivos conocimientos y preparación, razón más que suficiente por lo que hemos tomado como propuesta la realización de cursos de capacitación para los actores educativos, respondiendo así en parte a la necesidades e iniciativas.

La realización de este proyecto es factible gracias a la colaboración decidida de los directivos (gestores educativos), docentes, estudiantes y padres de familia considerando que el eje en el cual se sustentará en adelante el desarrollo mismo de la gestión, liderazgo y valores estará basado en el comportamiento y empoderamiento del nuevo joven acorde a la realidad actual con una tecnología de punta al servicio de los grandes intereses educativos en la construcción de nuevos esquemas filosóficos.

Los recursos, medios y motivaciones utilizadas y que facilitaron el desarrollo del presente trabajo, van en concordancia con los métodos de investigación aplicados y sobre todo con los objetivos propuestos, entre los que se destacan:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando los valores personales e institucionales que permitan elevar la calidad humana de la educación en los centros educativos.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.
- Descubrir una latitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión liderazgo y valores.

Para la consecución y logro de los objetivos planteados, se partió del tratamiento conceptual y teórico del elemento correspondiente, mediante la investigación en diferentes libros y páginas de internet, aspectos analizados a profundidad y que se relacionan con el problema.

Invitamos a leer este trabajo que es un documento de información y apoyo, que permite conocer como viene funcionando la institución, cuáles son sus logros, así como también cuáles son sus falencias y errores que se deben enmendar para asegurar el éxito del hecho educativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea. Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Para dirigir una escuela, un hospital, administrar un banco o una fábrica, impulsar una cooperativa de producción, se requiere múltiples personas enroladas en una organización o institución, éstas organizaciones requieren de personas que asuman la función administrativa de los recursos humanos o físicos para que se alcancen los propósitos para los existen.

Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la

supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto. En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales.

La gestión institucional es el proceso mediante el cual se planea, dirige y controla las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana, donde la educación asume un papel trascendental, y ella, es la formadora de los gestores. Es necesario aclarar, que en el ámbito educativo debemos considerar el talento humano y cuidar su formación integral.

Los gestores

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, HarbridgeHouse, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece, es así que la gestión:

- “Proporciona una dirección clara. Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.
- Estimula la comunicación abierta. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa, se manifiesta en el citado estudio, y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza.

- Prepara y apoya a su personal. Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores.
- Proporciona reconocimiento objetivo. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican señala el estudio. Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.
- Establece controles sobre la marcha. Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.
- Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización. Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.
- Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.
- Estimula la innovación y las nuevas ideas. Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.
- Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias. Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas, dice el informe, pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento.

- Mantiene un alto nivel de integridad. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto”. (STRINGER, 1987: p. 203).

2.1.2. Importancia

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar.
- Controlar.
- Definir objetivos.
- Tomar decisiones para solucionar problemas.
- Capacitar al personal.
- Mantener buenas relaciones y una excelente comunicación.

Podemos observar dos dimensiones, las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos del establecimiento educativo o fuera del mismo.

La noción de autoridad es un concepto necesario de comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de

los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamiento de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícito. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones, sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolos a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuántas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido, solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos de ayuda, memoria de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea.
- La división del trabajo.
- Los canales de comunicación formal.
- El uso del tiempo y de los espacios.

La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias.
- Consideración de los recursos humanos y financieros.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.

La dimensión pedagógica-didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos.
- Las modalidades de enseñanza.
- El valor otorgado a los saberes.
- Los criterios de evaluación.
- Las teorías de la enseñanza.

La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer.

2.1.3. Tipos de gestión

La gestión como proceso

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales u empresariales. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina

Clasificar la gestión como una disciplina implica que se traía de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así

pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos, teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión institucional.

La gestión y las personas

La palabra gestión, usada en el sentido de contar con un equipo de gestión totalmente nuevo o que se tiene el mejor gestor podemos observar que se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones, se refiere a las personas que tienen a su cargo el proceso de gestión.

Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, es decir el personal académico que impulsa el proceso de formación de varias generaciones humanas.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable, de una escuela competitiva o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto que en nuestro caso son talentos humanos que ocasionará un gran impacto en la sociedad.

La gestión como carrera

Citemos un ejemplo; José Hernández está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de formación de calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a un puesto muy importante en la dirección de estudios. Entonces, José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: “las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”(Howard, 1995: p.69).

La gestión de primera línea

Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros trabajadores que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como: directores, supervisores, jefes departamentales o capataces.

El gestor de primera línea puede supervisar el trabajo de los empleados administrativos, de los científicos, de los maestros, de los obreros manuales, de los vendedores, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en su subunidad educativa o departamento.

Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la institución y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores (maestros y empleados). Deben trabajar con sus propios trabajadores y con otros supervisores de primera línea cuando sus tareas están relacionadas con las suyas.

Mandos intermedios

En muchas instituciones se conoce al mando intermedio como director o jefe de departamento, jefe de planta de producción o director de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los mandos intermedios planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un superior. El mando intermedio coordina las actividades laborales.

Modelos de gestión

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

El modelo normativo

El modelo llamado *normativo* se remonta a inicios de los sesenta, se presenta como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación.

Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto. Se engarza además con una cultura verticalista, característica del sistema educativo tradicional.

El modelo prospectivo

Un segundo modelo en escena es el *prospectivo*, el cual aparece a fines de los sesenta. Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario; a diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros. La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, siendo el manejo financiero un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.

El modelo estratégico

Un tercer modelo viene a ser el *estratégico*, con la atención puesta en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseado (medios o normas), lo cual puede tener un carácter estratégico o táctico.

La gestión es vista aquí como la capacidad de articular y planificar los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseados.

Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (FODA), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

El modelo estratégico situacional

El modelo *estratégico situacional* surge en un contexto de crisis en certidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenarios deseados.

En este análisis emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos. Dos lecciones para la gestión son: la necesidad de orientar esfuerzos hacia la búsqueda de acuerdos y concertación de intereses y la de abrir camino hacia la descentralización educativa.

Entre los ochenta y los noventa emerge la preocupación por la calidad, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de *calidad total*. Su aplicación a la gestión educativa da pie a dos tipos de preocupaciones: por el resultado educativo y por los procesos que lo generan.

Se reconoce la existencia de un usuario o varios, con derecho a exigir un servicio de calidad educativo y se crean estándares y normas para medir la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados.

La gestión educativa vendrá a ser, entonces, un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos. Esto implica: identificar y reducir las fuentes de error y con ello reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional, disminuyendo la burocracia; y generar aprendizaje, productividad y creatividad.

Vistos los procesos desde otra perspectiva, y consideradas la intensidad y la magnitud de los cambios en el contexto (década de los noventa), se plantea que no basta el esfuerzo por mejorar lo que existe, sino que se requiere de un cambio radical y cualitativo: es decir, de una *reingeniería* del sistema educativo.

De otro lado, la emergencia de los sujetos en los procesos de gestión educativa (introducidos ya por el modelo estratégico situacional) en especial el incremento de la visibilidad, demandas y poder de los actores locales, generados por los procesos de descentralización y la naturaleza de los cambios del contexto social y económico mundial (valores, formas de organización y de ver el mundo) subrayan aún más la necesidad de un nuevo contrato social, que dé mayor argumento al apremio de transformar y no sólo mejorarla gestión educativa.

La mirada a los procesos y al papel de los sujetos, aportada por el análisis situacional primero y por la noción de calidad total después, plantea nuevas interrogantes a la gestión: ¿Cómo operan estos procesos? ¿Cómo se logran (o no) acuerdos para la acción?

Desde una perspectiva *comunicacional*, estos procesos son vistos justamente como actos de comunicación, es decir, como eventos que ocurren en el lenguaje. En este

marco, la capacidad de gestión es concebida como aquella que permite arribar a compromisos de acción, lo cual ocurre en el contexto de conversaciones donde lo que se pone en juego son destrezas comunicacionales: la capacidad de formular afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas que faciliten el logro de los compromisos y acciones deseadas.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder, generar, inspirar y guiar hacia una visión de futuro y lo que debe hacer el gerente construir los planes, cronogramas y buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzar esos sueños.

La cualidad más importante del líder es: inspirar y visionar.

No solo de elogios vive el hombre, también nos encanta luchar por resultados ambiciosos, de corto, mediano y de largo plazo. A los líderes que más se recuerda son a los que exigen resultados, los objetivos y metas para el tercer milenio deben estar en un 80% enfocado y centrado en el cliente (el padre de familia-estudiante) y en el negocio (formación educativa). El que lo haga será considerado un gran líder.

(Ralph M. Stogdill, 1999: p. 100) en su resumen de teorías de investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Esta definición tiene algunas implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del

líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

2.2.2. Tipos

Liderazgo autoritario o autocrático

- El líder autoritario o autocrático concentra todo el poder en su persona y es quien marca las directrices y toma las decisiones.
- Los que dependen de él no son colaboradores, si no súbditos, que deben obedecer sus órdenes.
- No les informa ni les consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y controla.
- Basta su poder en el puesto y maneja a sus subordinados a base de castigos y amenazas y, a veces, también con premios.
- Utiliza por tanto el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa.

Cualidades del líder autoritario o autocrático

- Modo de pensar.- espera obediencia, subestima a otros por vagos, incapaces e independientes.
- Conducta atípica.- prepotente, egoísta, dominante.
- Prototipos.- militar, capataz, supervisor, tradicional.
- Relación miembros.- temor, inseguridad, rebeldía.
- Efecto grupo - desintegración, apatía, improductividad.

Liderazgo Paternalista

El liderazgo paternalista cultiva actitudes de dependencia y desamparo que paralizan la iniciativa y el sentido de responsabilidad personal.

Cualidades del líder paternalista:

- Modo de pensar.- irremplazable, solo yo puedo, único responsable, no confía en el equipo.
- Conducta típica.- sobreprotector, resuelve problemas por si, decide y actúa solo.
- Prototipos.- clérigo, tradicional, padres primerizos, expertos y técnicos.
- Relación miembros.- falta de iniciativas, conformista, abatidos.

Liderazgo permisivo o liberal

“El líder no impone nada ni interviene, deja que cada uno actúe bajo su propio criterio” (Coli, 1945: p.44) Este estilo será teóricamente el ideal, si a su vez los componentes del grupo fuesen ideales (responsables, maduros, competentes) y la situación fuese también perfecta (tanto en el grupo como en el entorno).

En este caso el grupo no necesita ningún tipo de autoridad ni del líder formalmente constituido. Como es utópico que se den las condiciones anteriormente dichas, los grupos normalmente necesitan algún tipo de dirección. Además, en la práctica el líder de este estilo tiene un problema de seguridad ante sus subordinados y lo que hace es abdicar de sus responsabilidades. Este tipo de liderazgo suele producir resultados más bajos que los dos estilos anteriores.

2.2.3. Características

Liderazgo democrático o participativo

- Compromiso por el proceso de elecciones.
- Proceso de participación en toma de decisiones.
- Estimula la participación libre e intercambio y debate de la ideas.
- Es elegido por los miembros del equipo y trata de dominar los procesos y toma de decisiones.

- Es un coordinador del equipo.
- Ayuda a los miembros a comprender ventajas y buscar soluciones para todos y no en forma individual.
- Escucha opiniones de los demás.
- Trata de involucrar a todos en el trabajo y desarrollo de actitudes y habilidades de los miembros.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo.
- Tomar las decisiones en el grupo.
- Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder.
- Calidad que se consigue en la realización de las tareas.
- Participación que se garantiza a los miembros del grupo.
- Origen y dirección de los flujos de información.
- Forma como se realiza el control.
- Promociones en el interior del grupo.
- Quien reparte sanciones y gratificaciones.

El liderazgo carismático

La teoría más amplia y elaborada sobre el liderazgo carismático es la propuesta por (House, 1977: P. 30) “Se basa en proposiciones teóricas de liderazgo, ya que se ciñe a explicar la manera como los líderes carismáticos ejercen su poder personal, su contribución más importante estriba en el hecho de que ayudan a reducir en parte el misterio que rodea al liderazgo carismático identificando”.

- Cómo estos líderes se diferencian del resto de la gente (rasgos personales).
- Cómo actúan (patrones de comportamiento).
- Las condiciones bajo las cuales es más probable que se produzca dicho liderazgo son las variables situacionales.

Liderazgo transformacional

Algunos teóricos utilizan el término liderazgo transformacional para describir una modalidad inspiradora de la conducta del líder que consiste en modificar las creencias y valores de los seguidores y, en último término, sus conductas.

(Bass, 1996: p, 7) se refiere a este proceso como el liderazgo que crea “rendimientos más allá de las expectativas”.

El liderazgo transformacional ayuda a constatar que los líderes que transforman las organizaciones son únicos e individualmente diferentes. Como se recordará, los primeros teóricos de los rasgos no tuvieron éxito en su intento de identificar los atributos físicos y los tipos de personalidad que hay que poseer para un liderazgo efectivo.

Sin embargo, la investigación realizada sobre el liderazgo transformacional sostiene la hipótesis de que las cualidades individuales constituyen un elemento clave para la transformación de una organización. Las compañías de mayor éxito tienen, por lo general, líderes dominantes, osados, que guían, inspiran y crean una visión de futuro.

Liderazgo cognoscitivo

(Kalesman, 2002: P.111) afirmaba que “el siglo XXI pertenece a Japón, y esta afirmación tiene fundamento ya que él, entre otras cosas, invirtió en una escuela cinco mil millones de dólares para formar a los líderes del futuro”.

(Schultz, 1990: p. 34) premio Nobel de Economía, afirma que “invertir en líderes en una empresa equivale a invertir en toda la organización” esto pone de manifiesto la importancia que reviste la formación cognoscitiva del líder, ya que de él depende el futuro de la empresa, y también el de una nación.

Los partidos políticos de los países más avanzados del mundo ponen especial interés en la formación de sus líderes y, en algunos casos, esos movimientos de formación de líderes generan dirigentes, como es el caso de las granjas o kibutz de Israel, que son parte de la formación de dirigentes, pensadores y de la población israelí en general.

El liderazgo en la gestión educativa

Un grupo incluye a varias personas que se relacionan entre sí por situaciones o que comparten intereses comunes. En un grupo, los miembros asumen papeles, desarrollan normas de actuación e interaccionan entre ellos y con otros grupos.

Alguien se convierte en el líder de un grupo cuando hay una mayoría de personas dispuestas a seguirlo. Los seguidores le reconocen implícita o explícitamente como su líder y piensan que con él lograrán cumplir sus anhelos y aspiraciones.

El Liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. No se puede aislar en este fenómeno como elemento único al líder y pensar que la actuación y personalidad o la actuación de éste genera el liderazgo, aunque todo líder requiera mostrar un comportamiento que despierte la seguridad y el impulso de los seguidores.

El liderazgo inspiracional o carismático se agranda en situaciones desesperadas o de peligro, tales como una crisis, una guerra, un cataclismo. Existe un liderazgo transformador o de cambio que inicia transformaciones en las instituciones. En este, los líderes generan nuevas visiones del futuro, trazan metas, inculcan valores, generan optimismo frente a un futuro mejor.

En este contexto, se define el liderazgo como el arte de inspirar confianza y entusiasmo en un grupo de personas para que se esfuercen voluntaria e intensamente en alcanzar los intereses del grupo.

La calidad de un liderazgo se mide por los resultados que logra. En este sentido se habla de un liderazgo efectivo y se aproxima a un concepto de gerencia, aunque existen claras diferencias entre ambos términos.

Una posición de mando brinda a la persona una gran oportunidad de ejercer el liderazgo, aunque no le garantiza el que pueda influir notablemente en la mente y los sentimientos de sus subordinados, cabe aclarar los términos poder, autoridad y liderazgo, usados con frecuencia de manera poco precisa y que se utilizan para describir la función directiva en una institución o en grupos sociales. El poder permite a una persona exigir a otra actúe de una determinada manera. El poder y la influencia de una persona sobre otra nace de varias fuentes tales como:

- Las leyes o costumbres que legitiman determinadas posiciones (poder legítimo).
- La fuerza coercitiva que obliga con amenazas o castigos. (poder coercitivo).
- Las recompensas actuales o prometidas que puede otorgar. (poder seductor).
- La atracción o carisma que despierta la adhesión e identificación. (poder referente).
- El conocimiento que inspira credibilidad y respeto (poder de experto).

La autoridad formal es la legitimación del poder y se constituye como un derecho reconocido debido a la posición otorgada a una persona. La autoridad real se da cuando la autoridad formal es aceptada con obediencia y respeto por parte de los subordinados.

Mientras que el liderazgo es la capacidad de influir en el pensamiento, las emociones y la actuación de otros para que estos se afanen con entusiasmo en alcanzar objetivos de grupo.

El liderazgo nace de las mismas fuentes del poder, particularmente del carisma y del conocimiento, y por ello más que una exigencia para actuar de cierta manera, ejerce su influencia por la adhesión mental o emocional del seguidor al líder.

La calidad de los resultados de un liderazgo pueden ser positivos o negativos para los seguidores y la percepción individual o social sobre un líder puede ser diversa entre ajenos y seguidores y aún entre estos en el tiempo.

Aunque son los resultados que definen la calidad de un líder para su grupo, está claro que, de antemano, se puede conocer si sus raíces lo son, siempre dentro de un cuadro de valores que son distintos en las personas. Para juzgar la calidad de un líder, antes de que los resultados lo expresen, algunas características pueden servir para definir si su influencia será positiva o negativa.

Liderazgo positivo liderazgo negativo

- Basado en el respeto y la ética.
- Usa medios lícitos y democráticos.
- Centrado en intereses importantes del grupo.
- Ataca con firmeza a las situaciones injustas.
- Busca unificar alrededor de una causa injusta
- Propone soluciones racionales.
- Irrespetuoso y sin valores éticos.
- El fin. Justifica cualquier medio.
- Centrado en el interés propio o y de la sociedad.
- Fomenta el resentimiento y el odio por las personas.
- Divide a los grupos por su juego de intereses.
- Se centra en la denuncia, en la queja.

Grupos humanos influidos por líderes negativos tienden a dividirse, a estancarse y a mantener esquemas mentales erróneos. La cultura de los pueblos está condicionada por las ideas de sus líderes y determina el progreso o el retraso en su desarrollo.

2.3. Diferencia entre director y líder.

2.3.1. Director

- Existe por autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo hacen las cosas.
- Le dice a uno vaya.
- Maneja las personas como ficha.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

2.3.2. Líder

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno ¡vayamos!
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

El Directivo, debe ser un líder. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción educativa han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los estudiantes para lograr las metas establecidas en la organización.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1. Valor

En todas las épocas se habla de un modo o de otro de los valores, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre qué son y cuáles son estos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado, valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida etc.

Para descubrir que una persona, una familia o un pueblo tienen valores, éstos se lo pueden hacer entre otras cosas cuando:

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

Por lo tanto el valor es la propiedad fundamental del ser, perfección que puede comunicarse al hombre, cumplimiento de la intensidad de un concepto, fuente de perfeccionamiento humano.

Valor.- (López, 2001: p.34) señala que: “Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón del ser de cada ente”.

En forma general entendemos por valor lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así, valor se identifica con lo bueno. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor; son bienes, son algo deseable.

La educación en valores, en consecuencia, tiene todos estos significados: se sitúa en el orden psicológico y en el orden moral, y toma también como referencia el sociológico, podríamos definirla como el esfuerzo sistemático por ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideren deseables en los diversos ámbitos de su desarrollo humano y particularmente aquellos que se relacionan con el uso responsable de su libertad.

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

2.4.2. Educación

La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Es por ello que educarse significa siempre ir en busca de la excelencia personal.

No hay estrictamente hablando mala educación, sino poca educación o falta de educación. El grado de educación que tengamos en relación con cada esfera de la cultura siempre será bueno, porque nos habrá hecho mejores en algo o en alguna medida.

Hablar entonces de una educación de excelencia significa, buscar que lo poco se convierta en mucho, ir a más y mejor en cada esfuerzo y en cada producto educativo.

Según (Münch, 1996: p.30) “Educación es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que le permiten desarrollarse eficientemente en la sociedad”.

Esta definición se basa en el modelo educativo humanista cuyos postulados básicos son:

- Los procesos educativos más importantes son el aprendizaje y la enseñanza.
- Los elementos indispensables para llevar a cabo dichos procesos son el alumno y el docente.

El enfoque humanista de la educación tiene el propósito de lograr el desarrollo humano integral que abarca tres aspectos:

- **Hacer.**- adquirir conocimientos, habilidades y destrezas.
- **Conocer.**- aprender a pensar, autoaprendizaje.
- **Ser.**- Formación integral, autoestima y valores.

2.4.3. Educación en valores

Para los educadores, padres o profesores, los valores son un tema insoslayable, pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir partir del conocimiento, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtico e integral posible.

La educación en valores es tarea de toda la vida, nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más.

Tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos.

Según los filósofos existencialistas manifiestan que el *ser* del hombre se concibe hoy como un permanente *hacerse*, o mejor dicho se dice que es *la esencia del hombre es su existencia*, es decir, que la esencia no nos es dada de antemano y para siempre, sino que somos nosotros mismos quienes, a través del diario quehacer, vamos poco a poco construyendo nuestro ser, y con lo que hacemos vamos aportando a la sociedad.

Frente a los numerosos desafíos, que hoy estamos viviendo, la educación constituye un instrumento indispensable para la humanidad, ya que esto ayuda a progresar a la sociedad hacia una vivencia de paz, libertad y justicia social. Por lo tanto es necesario definir lo que es educación y vivencia de valores.

Muchos autores manifiestan que la educación en valores es conocida como *la pedagogía del amor*, porque se centra en los distintos aspectos de la educación. No obstante nos preguntamos ¿Qué es la pedagogía del amor? Se podría decir que esta, reconoce al espíritu como el sustento y la raíz de la personalidad y al amor como la energía primordial e inagotable que mueve al ser humano; por eso educar en valores con amor, aporta soluciones para la transformación de una sociedad que perdió la dirección y sentido de amar al prójimo.

En toda educación es importante la figura del educador ya sea el padre, la madre o el profesor; el poder del educador no depende tanto de su palabra si no de su ejemplo. El joven necesita un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar, confiar y en quien aprender. Y como se dice *las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra*, por lo tanto, es importante que motivemos en la tarea de

autoformación del joven, ya que el ser humano formado, es más humano, más espiritual, y más dueño de sí mismo.

En la educación en valores, los padres deben utilizar todos los recursos en la cual no se limite el tiempo o espacio para cumplir con la responsabilidad como padres y educadores que son, por eso, es urgente y necesario aprender a comunicar con el testimonio los valores básicos que toda familia debe vivenciar y que a continuación se detallan:

El valor del perdón dentro de la familia es de suma importancia ya que ayuda a vivir en libertad; cada vez que se perdonan están haciendo una ofrenda de amor a la pareja, a sus hijos y a la sociedad.

El valor de la oración no se puede perder, es necesario ir a la esencia, al agua pura donde saciar la sed y como familias cristianas, el alimento tiene que ser la oración y la Eucaristía.

El valor de la Generosidad en el hogar debe ser la entrega total, el desprendimiento de sí mismo para dar la vida por el otro.

El valor de la Humildad dentro de la familia no es humillarse, ni golpear la dignidad de la persona, sino que es, un aproximarse, un acercarse al otro, es ver la realidad tal cual es; por eso, es edificante y constructiva.

El valor de la Tolerancia en el hogar no es pasividad, no es un simple aguantarse: es fortaleza, serenidad, es decir, es una puerta abierta a la vivencia de los valores; esta, exige diálogo, esfuerzo, respeto, honestidad, verdad, etc. Acepta el error personal y ajeno, tiene como signos la libertad, la verdad y la paz.

El valor del respeto implica la valoración de la dignidad del ser humano. Se alimenta de la verdad, la justicia, la honestidad y la reciprocidad.

El valor del diálogo es aprender a comunicar lo esencialmente importante, se basa en una escucha mutua, es decir, es estar con todos los sentidos atentos ante la otra persona, para poder entender lo que realmente quiere decir.

El valor del trabajo para los cristianos tiene un sentido profundo, ya que el trabajo bien hecho, se convierte en camino de santificación y medio para lograr el mejor servicio a los demás.

La familia está llamada a recuperar su tiempo y espacio para compartir cada uno de los momentos que les ayude a crecer juntos. Les invito a hacer de su hogar un nido de amor, donde cada miembro done lo mejor de sí mismo y le dé al otro el puesto que le corresponde.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El colegio Nacional “Julio Isaac Espinosa Ochoa” se encuentra ubicado en el barrio Los Rebeldes, sector urbano de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, provincia de Loja, fue fundado en 1971, establecimiento de tipo fiscal, brinda educación básica y bachillerato en las especialidades de Físico Matemático y Químico Biológicas, tiene dos secciones: nocturna y vespertina.

Elegí este establecimiento educativo porque reúne las características para realizar el trabajo investigativo con el propósito planteado.

Tabla 1

INFORMACIÓN DE LOS DOCENTES POR LA EDAD

AÑOS CUMPLIDOS	F	%
De 25 a 35 años	3	15
De 36 a 46 años	10	50
De 46 a 56 años	4	20
De 56 a 66 años	3	15
TOTAL	20	100%

Fuente: encuesta directa

Elaboración. Elina V Jaramillo R.

Al observar los datos de la tabla número uno, se evidencia que todos los docentes se ubican en la edad adulta y en la madurez, lo que significa que son personas con equilibrio emocional, un mundo de vida organizado, lo que permite que puedan ejercer la función docente con niveles de responsabilidad.

Tabla 2

INFORMACIÓN DE LOS DOCENTES POR SEXO

DOCENTES	F	%
Masculinos	5	25
Femeninos	15	75
TOTAL	20	100

Fuente: encuesta directa

Elaboración. Elina V Jaramillo R.

La planta docente está muy bien representada por el sexo femenino, es así que la mayoría de los docentes son mujeres profesionales y una cuarta parte varones, en este caso predomina la presencia femenina.

Tabla 3

INFORMACIÓN ACADÉMICA

TITULO	F	%
Licenciado	18	90
Doctor	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: encuesta directa

Elaboración. Elina V Jaramillo R.

La formación profesional es una actividad educativa que se orienta a proporcionar conocimiento, habilidades y destrezas para un correcto desempeño profesional y laboral, es así que la educación de los estudiantes está en manos de personas que poseen título de tercer nivel, el cual da un aval de los conocimientos adquiridos para ser impartidos.

Tabla 4

ESPECIALIDAD O AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA
MUESTRA SELECCIONADA

BACHILLERATO				
Curso	Hombres	Mujeres	Edad	Total
Tercero QUI-BIO	5	15	18-20	20

Fuente: encuesta directa

Elaboración. Elina V Jaramillo R.

Para realizar el trabajo investigativo escogimos a los alumnos del tercer año de bachillerato en QUI-BIO, el 25 % está representado por hombres el 75% por mujeres, jóvenes entusiasta que entre sus metas la mayoría de ellos quieren incursionar en la medicina y en la defensa del medio ambiente, para brindar días mejores a las nuevas generaciones.

3.2. Materiales e instrumentos

Para la recopilación de la información utilizamos los instrumentos de investigación propuestos por la Universidad Técnica Particular de Loja, los mismos que a más de encontrarse correctamente estructurados, nos permitieron tener elementos de juicio para concretar el proceso investigativo, así tenemos: La entrevista estructurada para los directivos, y.

La encuesta dirigida a los docentes, estudiantes y padres de familia, este trabajo nos permitió caracterizar a los centros educativos en donde laboran los docentes e identificar datos sobre la gestión, liderazgo y valores.

Los recursos tecnológicos utilizados fueron los cuestionarios para la entrevista a los directivos y para la encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia, la cámara fotográfica, con la que se plasmó el momento que se realizó la investigación de campo y la grabadora en la que se recogió las expresiones de los investigados.

3.3. Método y procedimiento

En cuanto al diseño y al procedimiento se trata de una investigación de tipo **exploratorio y descriptivo** basada en el paradigma de análisis crítico, ya que involucra no solamente al establecimiento educativo si no al personal docente, alumnos y padres de familia, lo cual facilitó el explicar y caracterizar la realidad de la gestión, liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, además éste proceso busca resultados cualitativos que permitan conocer la realidad de la temática.

El desarrollo del proceso de investigación lo realizamos de manera secuencial y responsable, iniciando con el proceso de recolección de datos a los directivos (gestores educativos), docentes, estudiantes y padres de familia.

Para la realización de este proyecto utilizamos los siguientes métodos:

Descriptivo.- el cual facilitó el descubrimiento del objeto de la investigación.

Analítico.- nos permitió analizar cada una de las partes y así poder explicar las causas de los hechos, y de ésta manera incrementamos el conocimiento de la realidad educativa.

Sintético.- una vez que analizamos cada una de las partes, sintetizamos cada una de las respuestas verificadas por la encuesta.

Inductivo.- me permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones en comparación con los supuestos de trabajo que nos sirvieron de base para la investigación.

Deductivo.- para la generalización de los hechos particulares de estudio, ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en la investigación.

Hermenéutico.- se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitirá el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los actores consultados.

Estadístico.- permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Bibliográfica.- nos permitió recurrir al fundamento teórico de cada una de las variables analizadas a fin de contrastar con los resultados obtenidos y así establecer las recomendaciones del caso.

Documental.- recurrimos a ciertos documentos que reposan en el archivo de la administración y que se constituyen el referente pragmático para evidenciar los procesos de planificación y como se desarrollan las acciones que promueven la gestión y el liderazgo.

Observación.- nos permitió contemplar y examinar atentamente los documentos de la institución con la finalidad de determinar su naturaleza y funcionamiento.

Encuesta y entrevista.- jugaron un papel preponderante para la recopilación e información de las diferentes muestras en lo referente a la gestión, liderazgo y valores.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica; este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cualitativa. A través de esta se analizaron los datos desde distintos puntos para compararlos y contrastar con la utilización de diferentes metodologías en el estudio del fenómeno a investigar.

También se utilizó la tabulación por criterios, lo cual permitió tomar en cuenta las ideas principales de los entrevistados, englobados en criterios concentradores y tabular el resto de la información, cuando se encuentra un criterio diferente se lo asumió como un nuevo patrón de información y así sucesivamente hasta que se procese toda la información.

Cumplida esta fase, se realizó el procesamiento de la información, que será un momento de información lógica y gnoseológica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, serán cuantificados para facilitar su comprensión, asimismo serán analizados e interpretados a la luz de la categoría conceptual del marco lógico.

A continuación y en razón de interés y orientación de la investigación propuesta, no se limitó solamente a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino también a contribuir en su transformación y mejoramiento, se constituirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que oriente la formulación de una propuesta educativa que contribuya a mejorar la gestión, liderazgo y valores dentro del centro educativo.

Finalmente se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual se revisará nuevamente todos los aspectos que lo integran a objeto de que estuviere estructurado con una lógica que implique combinación dialéctica entre la información empírica y la fundamentación.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de la institución en estrecha relación. Dentro de los manuales de organización el centro educativo cuenta con: el Reglamento Interno, el Código de Ética o Convivencia y el Proyecto Educativo Institucional.

4.1.1.2. El código de ética

El Código de Ética tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de los integrantes de la comunidad educativa.

Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de personas capaces de funcionar frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia contenedora, no expulsiva donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

Dentro de los objetivos tenemos:

- Generar un espacio donde la señorita y el joven se encuentren seguros, respetados y valorados para que así aprendan a respetar a los demás en una sana convivencia grupal.
- Adecuar los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de los miembros de la comunidad educativa.

- Buscar el bien común por encima de los intereses particulares.

Tenemos que vivir en armonía con todos los sectores de la comunidad educativa practicando los valores de libertad, solidaridad, respeto mutuo, equilibrio emocional y social para el crecimiento académico y formativo de los estudiantes, procurar el mejoramiento profesional de los directivos, docentes y personal de servicio,

En el Código de ética de la institución educativa se evidencia la presencia de la gestión, liderazgo y valores en los compromisos y acuerdos que adoptan los directivos, docentes y padres de familia con el fin de optimizar las relaciones entre sus miembros; es decir para que interactúen en armonía, se respeten y acepten mutuamente, hagan de la institución educativa un espacio de vivencias democráticas, de aprendizaje diario, de ciudadanía activa, que propenda al crecimiento personal permanente en un ambiente de orden, seguridad, paz y democracia.

En el accionar de la comunidad educativa se seguirán las siguientes políticas específicas:

- Conjuga la educación en valores con la formación científica para lograr la madurez humana, la fundamentación técnica y la orientación profesional.
- Incrementa el contacto con el medio y la investigación de campo superando el encierro escolar del aula mediante jornadas académicas interdisciplinarias, visitas al entorno, excursiones, desde la perspectiva de la educación para la vida.
- Prioriza el trato o diálogo transparente como forma comunicativa preferencial entre todos los miembros de la comunidad educativa.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico dentro de la institución está conformado por el plan operativo anual (POA) y el proyecto educativo institucional (PEI).

El plan estratégico constituye una herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones del colegio y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de realizarlas. Por todo ello, el objetivo general del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la institución educativa, durante el periodo de vigencia del mismo, para la consecución de la misión del colegio en el contexto en el que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia en la gestión.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Plan Operativo Anual es una concreción del PEI, se nutre de su fundamentación y establece prioridades para un período anual, es la planificación operativa a corto plazo (un año) y establece prioridades para ese período.

Dentro de los indicadores que fomentan la gestión, liderazgo y valores tenemos

- Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
- Celebración de fechas cívicas.
- Desarrollar hábitos de respeto y cuidado a nuestra institución.
- Fortalecer y promover la capacitación docente y la educación continua y permanente.

El Plan Operativo anual dentro de sus aspectos trata de visualizar la formación de valores mejorando las relaciones interpersonales en la comunidad educativa, desarrollando hábitos de respeto y cuidado a nuestra institución, celebrando las fechas cívicas y el rescate de los valores culturales como es el de la danza. De igual

manera se puede constatar que el líder institucional busca la capacitación de su personal y promueve la educación continua y permanente.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

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

Del análisis de proyecto educativo institucional mediante la técnica del FODA tenemos los siguientes factores que evidencian la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución:

Factores internos (fortalezas):

- Personal docente capacitado, dispuesto al cambio
- Docentes con vocación de servicio
- Espíritu de solidaridad y compañerismo en docentes y estudiantes

Factores internos (debilidades):

- No existen buenas relaciones entre docentes.
- Poca aplicación de metodologías y técnicas activas de aprendizaje.
- Deficiente utilización de herramientas tecnológicas.
- Escasa práctica de valores.
- Docentes desmotivados.

Factores externos (oportunidades)

- Excelente participación en aspectos educativos, culturales y deportivos.
- Campañas de atención médica.
- Apoyo de instituciones públicas.

Factores externos (amenazas):

- Migración.
- Influencia negativa de televisión, internet y juegos electrónicos.
- Falta de control de tareas en el hogar.

Dentro del proyecto educativo, en el instrumento del FODA se ha podido constatar que dentro de la gestión, liderazgo y valores existen algunas fortalezas que permiten que la institución se mantenga en un nivel elevado; de igual manera el contar con oportunidades que propician agentes cercanos a la institución como ser el apoyo de otras instituciones, las campañas de atención médicas, la interrelación entre los centros educativos debe ser canalizada de forma positiva para el adelanto y eficiencia de la educación.

Como en toda organización, también en este centro escolar existen debilidades y amenazas que si no son controladas a tiempo pueden ir en contra del proceso educativo, debilidades que hay que disminuirlas y amenazas que se tienen que neutralizar.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Del análisis del reglamento interno tenemos los siguientes aspectos que nos indican la gestión liderazgo y valores dentro de la institución educativa.

Art 8. Son deberes y atribuciones del personal directivo.

- Mantener una constante vinculación con la asociación de profesores, comité central de padres de familia y asociaciones estudiantiles a efectos de proporcionar una dinámica y más activa colaboración por parte de dichos organismos en el cumplimiento de los fines y objetivos que persigue la institución.
- Promover y organizar eventos de carácter científico, cultural, artístico, deportivo y social.

Art 11. Son deberes y atribuciones del consejo directivo.

- Estimular a los alumnos que se hayan destacado en aprovechamiento, conducta, aspectos culturales, deportivos.

CAPÍTULO V. Del nivel auxiliar y de apoyo.

Art 19. Son deberes y atribuciones del conserje.

- Mantener buenas relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa y personas ajenas a esta.

Art 29. Son deberes y atribuciones de los profesores.

- Dirigirse a todos y cada una de las dependencias de la institución con respeto, cortesía y amabilidad.

CAPÍTULO VI. Funciones del nivel lineal u operativo.

Art 31. Deberes y atribuciones de los padres de familia.

- Responsabilizarse de la buena conducta de sus representados dentro y fuera del plantel.
- Mantenerse en continuo diálogo con el profesor o profesor dirigente para conocer sobre el rendimiento y disciplina del alumno.
- Controlar el fiel cumplimiento de las tareas estudiantiles con orden disciplina y aseo.

Son deberes y atribuciones de la comisión de disciplina.

- Organizar actividades que permitan fomentar un comportamiento ético y moral en profesores, alumnos, personal administrativo y de servicio.
- Velar para que en el plantel exista un ambiente de cordialidad y armonía.

Al realizar el análisis del reglamento interno se ha constatado que son algunos los deberes y atribuciones en los cuales se refleja la gestión, liderazgo y valores.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

VISIÓN.

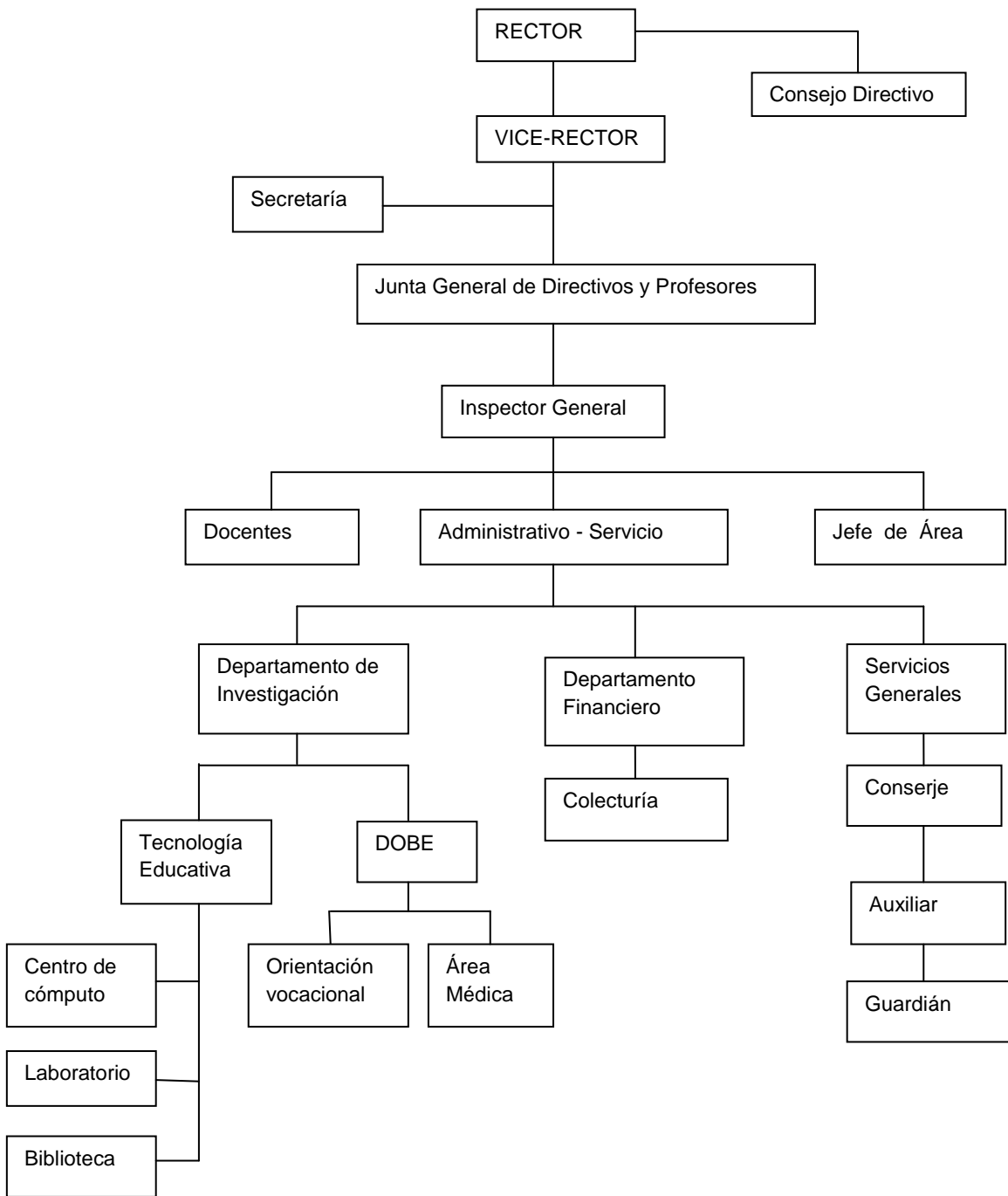
La Institución aspira ser una entidad con mayor prestigio académico, con técnicas innovadoras para formar individuos críticos, creativos, estables efectivamente, con competencias y compromisos acordes a la sociedad actual.

MISIÓN.

El establecimiento en un tiempo no muy lejano brindará a los estudiantes una formación integral académico-científica con énfasis en la práctica de valores, fomentando la creatividad y capacidad de análisis, fortaleciendo las habilidades y destrezas desde el nivel básico hasta el bachillerato.

4.1.2.2. El organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal en que están dispuestas y relacionadas sus partes: Las principales unidades orgánicas, la división de las funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación



Fuente: Colegio Julio Isaac Espinoza O
 Elaboración: Elina Jaramillo

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Corresponde al personal docente y directivo del colegio, la responsabilidad frente al currículo y de todos sus planes, programas, proyectos y actividades en que este se materializa.

Los docentes y directivos, como servidores públicos, además son los únicos responsables de cumplir con nuestras funciones: servir de tiempo completo a la comunidad, y poner todas nuestras capacidades, esfuerzo y trabajo en función del bien común y particularmente de los educandos.

Las funciones de la Comisión de Asuntos Culturales y Deportivos, Comisión de Deportes y Comisión de Disciplina se contemplan en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y además las que se ha formulado de manera pertinente en la institución y que obedecen a las necesidades de la misma, así tenemos:

- Planificar, al inicio del año lectivo, las actividades a desarrollarse en el transcurso del mismo.
- Elaborar formatos de orientación pedagógica y criterios de evaluación para cada una de las áreas.
- Promover la realización de cursos, seminarios, talleres encaminados a lograr la capacitación y perfeccionamiento profesional del personal docente.
- Proponer, responsabilizar o demandar de las áreas de ejecución de investigación pedagógica.
- Analizar el aprovechamiento de los alumnos en las asignaturas que corresponden al área para efectos de evaluación y/o programación, entre otros.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza, permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica.

Una de las principales características del centro educativo es, que la cohesión de sus integrantes está afianzada por los lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quien dirige la institución. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como errores que detienen nuestro accionar y que nos señalan, sino como el encuentro con oportunidades y retos para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de la comunidad educativa.

Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los estudiantes, compromete a cada integrante de la comunidad educativa a fijar metas y objetivos comunes, permitiendo aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo. Por lo tanto un buen clima escolar es requisito indispensable para la gestión educativa.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica es el quehacer que da sentido al centro educativo. Concentra su acción en el diseño y la concreción del proyecto curricular de centro sobre la base del desarrollo curricular prescrito, la fundamentación del PEI.

Nos proyectamos a una educación de calidad en donde el equipo de docentes, alumnos y padres de familia son corresponsables por mejorar cada día el nivel educativo y lograr buenos resultados en aprovechamiento, porque es una necesidad que los alumnos desarrollen las competencias que marca el plan y programa de estudio, que no se reducen a conocimiento, habilidades y destrezas, sino que las actitudes y valores son fundamentales.

Buscamos desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a estos, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilo y prácticas docentes predominantes que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros estudiantes.

Estándares:

- Docentes con dominio en los enfoques curriculares y capacidad crítica.
- Docentes que planifican sus clases, considerando la diversidad estudiantil.
- Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno.
- Institución que favorece los conocimientos y valores interculturales.
- Ambiente propicio para la práctica de valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Se plantea la forma en que la institución se estructura para lograr eficientemente sus objetivos, la funcionalidad de la estructura y de los procedimientos son aspectos fundamentales.

Para su funcionamiento el colegio está integrado por los siguientes niveles administrativos:

Nivel directivo

Rector,
Vicerrector
Inspector General

Nivel asesor

Consejo directivo
Junta general de directivos y profesores
Junta general de profesores de área
Junta de profesores de curso
Consejo de orientación y bienestar estudiantil

Nivel Auxiliar.- Secretaría, Colecturía, Conserje y Guardián.

Nivel Lineal u Operativo.- Profesores guías, Inspectores- profesores, Médico-profesor, Comisiones permanentes y especiales, personal docente, estudiantes y padres de familia.

Cada nivel tiene un representante, estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere la participación en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar estas reuniones se realizan una vez al mes en forma general.

Al existir un representante de los distintos niveles de la institución se exige una relación de respeto, comunicación y de altura, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados para su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será mejorar los requerimientos de los alumnos en instancias educativas, para lograr este objetivo se procurará una estructura organizacional que potencie el desarrollo institucional, un estilo de liderazgo democrático y participativo en la gestión y administración institucional.

4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores

La dimensión administrativa financiera involucra al desarrollo del clima institucional, la gestión sobre los recursos humanos, financieros, materiales y de infraestructura en la institución, con ello se garantiza el carácter legal que el centro tiene.

Por parte de las autoridades del establecimiento existe un compromiso permanente para la implementación y utilización del material didáctico a disposición de los alumnos, donde se dará principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Consiste en el involucramiento de todas las personas que integran la comunidad educativa en la vida y el trabajo del centro, tomando muy en cuenta la integración y comunicación de la comunidad educativa como elementos favorecedores de la

convivencia dentro de un marco de participación, tolerancia, respeto y actitudes propositivas articuladas que a su vez posibiliten el desarrollo de la comunidad local.

La participación de los padres de familia en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio, tienen pleno conocimiento de los temas relacionados con la problemática y el desarrollo cognoscitivo y social de sus representados.

El proyectar la educación en la comunidad es una actividad como parte de la función socializadora de la educación, estableciendo vínculos de relación entre el colegio y las autoridades de la población, para lograr un alto grado de integración de fuerzas en torno al análisis y solución de sus problemas y los de la comunidad.

4.1.3. Análisis FODA.

El FODA una estrategia disponible para toda persona que está al frente de una institución educativa u organización, atractiva por sus múltiples beneficios, sirve de apoyo para la planificación estratégica, además que es fácil de aplicar es analítica y propositiva, un equipo de trabajo o los miembros de un grupo directivo la trabajan y la desarrollan, este grupo de personas está involucrado en la dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la institución, llegando de esta manera a contar con información que permite determinar alternativas, estrategias viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir de una manera racional y mejor planificada.

Sin embargo, si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de este la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que presenta en el contexto externo (factores económicos, políticos, social, tecnológico, etc.) y hacer los ajustes

necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Comenzamos identificando las fortalezas que son las características en el interior de la institución que contribuyen a un buen funcionamiento, son los aspectos o factores positivos, que facilitan o favorecen el desarrollo institucional, capacidades, virtudes, potencialidades, recursos y experiencias de la comunidad educativa que facilitan el logro de la visión, en este caso el logro de una buena gestión en liderazgo y valores.

Es así que la institución cuenta con profesionales con título de tercer nivel que avala los conocimientos que los estudiantes reciben; sus docentes tienen muchos años de experiencia que contribuye al desarrollo de habilidades y destrezas en el proceso educativo; se conocen los valores institucionales y personales, mantienen un clima laboral estable lo que les permite trabajar armónicamente.

Las debilidades son los aspectos o factores negativos o desfavorables de carácter interno, que obstaculizan, limitan o entorpecen el desarrollo de la comunidad educativa, son carencias, problemas que inciden o limitan sus perspectivas, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Una de las falencias que suceden muy comúnmente es poseer un título profesional y no actualizar sus estudios, hay resistencia al cambio y a la utilización de las tecnologías educativas en los procesos de enseñanza aprendizaje, si bien se conocen los valores, pero es necesario fortalecerlos, para que exista una buena gestión es necesario la integración de docentes, estudiantes y padres de familia en el proceso educativo

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Del análisis externo se obtiene las oportunidades y amenazas; las oportunidades son aspectos externos positivos de tipo económico, social, tecnológico, geográfico, institucional, circunstancia externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión. La utilización de métodos y técnicas de aprendizaje es una oportunidad para la enseñanza, la integración de las tecnologías en el aula ayudan al progreso al progreso del proceso educativo colocando a nivel de los cambios de la sociedad actual, integrar la familia en la educación fortalece el liderazgo y valores entre los docentes y estudiantes.

Las amenazas son factores externos negativos de igual tipo que las oportunidades, que pueden obstaculizar, detener e interferir el buen funcionamiento de una institución educativa, desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional. Entre las amenazas tenemos el mal uso de las tecnologías y el internet; la no actualización de los conocimientos impide poder estar al nivel de los cambios de la sociedad actual; la desintegración familiar afecta la vida emocional del estudiante.

4.1.4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Título de tercer nivel	Resistencia al cambio
Años de experiencia	Poca actualización de conocimientos
Buena gestión	Deficientes habilidades gerenciales y de liderazgo
Conocen los valores institucionales y personales	Pérdida de valores morales y éticos
Espíritu de solidaridad y compañerismo	No existen buenas relaciones entre compañeros
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Utilización de métodos y técnicas	No mantener actualizada la metodología
Uso de las tecnologías y avance de la ciencia.	Influencia negativa de la televisión, internet y juegos electrónicos
Integración de la familia	Familias disjuntas

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos.

Tabla 5

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16.7
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo	5	83.3
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa.

Elaboración: Elina Jaramillo

Referente a la organización de trabajo los encuestados en su mayoría responden trabajar en grupo, ya que ello les permite de acuerdo a su acervo cultural y experiencias plantear ideas que luego de los análisis son consideradas como firmes propósitos que repercutirán de manera positiva en el interaprendizaje; también existen algunas respuestas que aseguran que es el director de área quien organiza de alguna manera las tareas.

El Trabajo en equipo favorece la consecución de los objetivos, poniendo al servicio de los demás sus competencias, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la calidad de la educación.

Tabla 6

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.3
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	66.7
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa.
Elaboración: Elina Jaramillo

Al realizar el análisis a los resultados obtenidos en la tabla nº 6 referentes a la medición del tamaño de la organización los encuestados responden en su mayoría que hay que tomar en cuenta los resultados obtenidos en la institución educativa, así como también una minoría manifestaron que hay que tomar en cuenta el número de miembros de la institución.

Los resultados antes analizados nos llevan a deducir que lo que importa es el proceso de enseñanza aprendizaje que la institución imparte, reflejado en las calificaciones de los estudiantes. Tal parece que este es el elemento, que a juicio de los directivos los categorizará como una institución muy aceptada dentro de su comunidad.

Tabla 7

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE
NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100
b. No	0	
Total	6	100

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa.
Elaboración: Elina Jaramillo

Un manual de normas, reglas o procedimientos, es una herramienta de la administración moderna que es preparada por la institución educativa con el fin de delimitar los deberes, derechos u obligaciones de sus integrantes.

De la encuesta aplicada a los directivos el 100% de ellos respondieron que las tareas de los miembros de la institución, si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. Lo que permite visualizar que en el centro educativo las conductas y tareas de todos los actores educativos están normadas, pudiéndose notar además que la organización marcha al amparo de las normativas nacionales, reglamento interno y código de convivencia, una razón digna de resaltar, el respeto al orden constituido.

Tabla 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Esta liderado	f	%
a. Director	-	
b. Rector	5	83.3
c. Consejo Directivo	1	16.7
Total	6	100

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa.
Elaboración: Elina Jaramillo

Al hacer el análisis a la tabla nº 8 el clima de respeto en la institución está liderado en un 83.3% por el Rector que es la máxima autoridad y un 16.7% por el Consejo Directivo en una institución educativa el desarrollo de una tarea depende del respeto que exista dentro del grupo, en la convivencia humana, es importante lograr un clima democrático en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros y donde cada idea pase a ser del grupo.

Tabla 9

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

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

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

Cuando se les consulta a los maestro los aspectos que se deben tomar en cuenta para tomar decisión y resolver conflictos, un 66.7% responden que no delegan determinadas responsabilidades; por otra 33.3% de maestros manifiestan que si lo hacen.

Ante estas aseveraciones considero que en esta pregunta los encuestados toman en cuenta la delegación en base a la experiencia y puesta en práctica de las habilidades y destrezas de los integrantes del grupo a la que me sumo, pese a los que respondieron afirmativamente que es un número menor de encuestados.

No siempre el rector o director se presta para la solución de conflictos por diversas razones, dígame personal, por el tiempo, por connotaciones sociales, etc. Sin embargo esta percepción no es bien vista por los encuestados, porque es evidente

que para ellos es el rector o director quien debe asumir la solución de las controversias y no un grupo delegado por la máxima autoridad

Tabla 10

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66.7	2	33.3	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	83.3	0	0	1	16.7
c	La capacitación continua de los docentes	2	33.3	0	0	4	66.7
d	Trabajo en equipo	1	16.7	5	83.3	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50.0	3	50.0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50.0	3	50.0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.7	4	66.7	1	16.7

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

El liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad, por esta razón y frente a los resultados obtenidos es digno de resaltar que un 66,7% manifiestan que la administración y liderazgo del centro educativo SIEMPRE promueve la excelencia académica, por otro lado se observa que un 83.3% responden que SIEMPRE se promueve el desarrollo profesional de los docentes; cabe destacar que un 67.7% de los encuestados responden que NUNCA se promueve la capacitación continua de los docentes, mientras que el 83.3 % manifiestan que A VECES se promueve el trabajo en equipo, un 50% de los encuestados responden que SIEMPRE se promueve la vivencia de valores institucionales, pero el otro 50% manifiesta que A VECES, lo mismo sucede cuando

se les pregunta que si se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas la mitad responde que SIEMPRE y la otra mitad que AVECES, el 66.7% de los encuetados contestan que A VECES se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Con el mimo porcentaje manifiestan que la capacitación continúa de los docentes NUNCA SE PROMUEVE.

Como se puede observar existe una heterogeneidad de respuestas, sin embargo está claro que si hay preocupación de la dirección por atender los aspectos más sobresalientes que requiere el personal docente, aunque no en las frecuencias ideales. Pero en la capacitación continua de los docentes, es donde se debe poner mayor atención ya que se encuentra en un porcentaje alto, que nunca se la promueve.

Tabla 11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	4	66.7	2	33.3	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.3	3	50.0	1	16.7
c	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	50.0	3	50.0	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66.7	2	33.3	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Elina Jaramillo

Al preguntar a los docentes encuestados sobre cuáles son las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución educativa las respuestas que

sobresalen son las siguientes: el 100% respondieron que SIEMPRE las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, un 66.7% contestaron que SIEMPRE las habilidades son innatas y que también se las puede desarrollar con el apoyo de una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, el 50% respondieron que SIEMPRE se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y que se desarrollan con estudios en gerencia pero otro 50% también respondieron que A VECES se logran estudiando las teorías contemporáneas y que se desarrollan con estudios en gerencia, hay paridad de respuestas en estas dos preguntas.

Tomando en cuenta las respuestas de los encuestados considero que a juicio de los dirigentes, a las habilidades se las adquiere con la experiencia, otras son innatas, estudiando las teorías contemporáneas de liderazgo y mediante la capacitación continua que combine la teoría, la práctica y la reflexión y se desarrollan con estudios en gerencia.

Tabla 12

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIN 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.	4	66.7	3	33.3	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.7	5	83.3	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	33.3	4	66.7	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66.7	2	33.3	0	0

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

Al realizar el análisis de los aspectos que se promueven para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, el 83% manifestaron la disminución del número de estudiantes por aula, el 66.7% respondieron que SIEMPRE es necesario conocer el uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes, directivos y que existan ambientes cordiales de trabajo, otro 66.7% de los encuestados dijeron que A VECES hay que tomar en cuenta la mejora de los mecanismos de control.

Por lo anteriormente dicho se deben tomar en cuenta todos estos aspectos como referencia para saber qué es lo que falta por mejorar para alcanzar el éxito de la calidad de la educación. Principalmente se debe tomar en cuenta el número de estudiantes por aula para desarrollar un buen proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla13**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16.7	4	66.7	1	16.7
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50.0	3	50.0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	1	16.7	0	0	0	0

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa.
Elaboración: Elina Jaramillo

Los resultados de la tabla nº 13 respecto a los organismos que se encuentran en la institución educativa son los siguientes: el 100 % de directivos encuestados manifiestan que los organismos que siempre se encuentran en la institución son los de dirección y gestión, un 66.7% que A VECES se promueve el de coordinación (jefes de estudio, coordinador etc.), el 50% contestaron que SIEMPRE se promueve organismos técnicos, pero otro 50% contestaron que A VECES, los resultados de la encuesta en un 16% nos indican que NUNCA se promueve otros organismos.

Por los resultados obtenidos, podemos decir que el establecimiento educativo viene funcionando con los siguientes organismos: dirección, consejo directivo, gobierno estudiantil, comité central etc.; y de gestión, secretario, comisión económica etc., pero se debería impulsar la conformación de los para fortalecer la dinámica institucional.

Tabla 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE
PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	33.3	4	66.7	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83.3	1	16.7	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	16.7	5	83.3	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.3	1	16.7	0	0

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

En cuanto a las actividades que la Junta de profesores promueve, el 83,3% respondieron que SIEMPRE se promueve las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo y coordinan las actividades que se propone a los alumnos, con un porcentaje similar manifiestan que A VECES tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos, mientras que el 66% respondieron que A VECES promueven llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

Este resultado nos indica que la Junta de profesores, no está cumpliendo a cabalidad sus funciones, lo ideal sería que la apreciación de los directivos esté dentro del máximo porcentaje, debiendo revisar su rol y proyectar una mejor actuación a favor del proceso académico.

Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	66.7	2	33.3
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	33.3	4	66.7
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83.3	1	16.7
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66.7	2	33.3
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	83.3	1	16.7
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	83.3	1	16.7
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	66.7	2	33.3
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33.3	4	66.7
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83.3	1	16.7

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa

Elaboración: Elina Jaramillo

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada a los directivos con respecto a los departamentos didácticos y sus acciones, el 100% contestaron que SI SE ENCARGAN de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución, el 83.3 % que SI SE ENCARGAN de mantener actualizada la metodología, en colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, un 66.7% que SI SE ENCARGAN de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y un 66.7% NO SE ENCARGAN la elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente de las asignaturas.

Tabla 16

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN Y ACCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	66.7	2	33.3

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

La tabla 16, referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden y acciones el 66.7% de los encuestados están de acuerdo que SI se fomenta la gestión pedagógica en el centro educativo la producción del diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico y un 33.3% manifiestan que NO se lo hace, aunque es una

minoría pero hay que tomar muy en cuenta este aspecto ya que este resultado es el complemento curricular del proceso de enseñanza aprendizaje, tomando como núcleo el mejoramiento de la calidad de vida y la solución de los problemas.

Tabla 17

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	1	16.7	5	83.3
b	Plan estratégico.	6	100	0	0
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	3	83.3	1	16.7

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinoza Ochoa

Elaboración: Elina Jaramillo

Al realizar el análisis de la tabla nº 17 sobre el material de planificación educativa que posee el establecimiento, el 100 % de los encuestados nos han manifestado que la institución SI posee el plan estratégico, el plan operativo anual, un 83.3% responden que SI se han realizado proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes y el 83.3% que NO se ha llevado a efecto una reingeniería de personal.

En las instituciones educativa así como en otras organizaciones es saludable hacer la reingeniería de personal para comprometemos hacer un cambio radical de nosotros mismo, proponiéndonos que lo que somos, lo que sentimos, lo que hacemos, lo que decimos, pueda ser mejorado sustancialmente, físico, mental y espiritualmente en beneficio de la juventud que se está educando en los establecimiento a nuestro cargo.

Los directivos deberán poner más atención a la capacitación de los docentes a fin de promover un proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo a las exigencias de la educación actual.

4.2.2. De los profesores

Tabla 18

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25.0	11	55.5	4	20.0
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.	12	60.0	8	40	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	60.0	6	30.0	2	10.0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un	5	25.0	11	55.0	4	20.0

	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	0	0	14	70.0	6	30.0
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	30.0	11	55.0	3	15.0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90	2	10.0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	15	75.0	5	25.0
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10.0	14	70.0	4	20.0
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5.0	16	80.0	3	15.0
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25.0	11	55.0	4	20.0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro	4	20.0	15	75.0	1	5.0

	educativo.						
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	2	10.0	15	75.0	3	15.0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	2	10.0	16	80.0	2	10.0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	70.0	5	25.0	1	5.0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	70.0	4	20	1	10.0

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

Al preguntar a los docentes sobre: el rol del docente líder si se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 55% manifiestan que A VECES posee actitudes y habilidades, el 25% que A VECES y el 20% que NUNCA por lo que es necesario que el docente líder adquiera más conocimiento sobre los temas y asuma mejores procedimientos para cuestionar una orden superior con los justificativos correspondientes.

Concerniente al 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, el 60% de encuestados expresan que SIEMPRE se busca la innovación y el cambio, mientras que un 40% que A VECES se propicia esta búsqueda en la institución educativa, al considerar este porcentaje como muy bueno, es necesario que la institución educativa fortalezca el liderazgo para que realmente se busque la innovación y el cambio de acuerdo a las formas de escolarización.

Otro de los cuestionamientos es, si 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, en un porcentaje del 60% manifiestan que SIEMPRE, un 36% que A VECES y un 10% que NUNCA se promueve.

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, los encuestados responde un 55% A VECES, un 25% SIEMPRE y un 20% que NUNCA. Estos resultados nos indican que los directivos y docentes deben promover la investigación conjuntamente con los actores educativos y con el apoyo de la comunidad.

Los docentes frente a la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 70% responden que A VECES existe resistencia y un 30% que NUNCA habido resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, sino más bien hemos apoyado el cambio de la enseñanza aprendizaje y la inserción de nuevos métodos.

Sobre el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 55% indican que A VECES se da el trabajo en equipo, el 30% en que SIEMPRE y el 15% responden que NUNCA, un trabajo compartido en equipo frente a las dificultades o para buscar mejoras en la institución y por ende en la enseñanza aprendizaje.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante: el 90% indican que SIEMPRE los valores son el eje transversal, el 10% que A VECES se constituyen los valores eje transversal de la formación integral del estudiante. Lo que nos permite visualizar que los docentes en su mayoría si están trabajando con los valores humanos como ejes transversales, ya

que nuestra niñez es parte de esta sociedad cambiante que necesita conocer y vivir los valores día a día.

Con respecto a la resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 75% responden que A VECES existe resistencia y el 25% que NUNCA han tenido resistencia de los compañeros del rector. Como docentes debemos innovar la forma de dar clases, para llegar con los conocimientos a los estudiantes con mayor facilidad y exista mejor comprensión de los mismos.

En cuanto a que si el docente se encuentra poco integrado en la escuela y entre los compañeros: el 70% contestaron que A VECES sienten estar integrados en la institución, el 20% que NUNCA se sienten integrados y el 10% que SIEMPRE están integrados. Este resultado es preocupante y el rector debería tomar muy en cuenta esta situación y buscar alternativas para integrar a sus docentes y poder lograr un buen clima laboral.

Sobre el desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo: el 80% manifiestan que A VECES existen desacuerdos con el rector. El 15% que NUNCA existen y el 5% que SIEMPRE. Estos pequeños conflictos permitirán fortalecer las debilidades y establecer una cultura de diálogo a fin de superar de la mejor manera las dificultades.

Respecto a que si admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas: el 55% indica que A VECES admira el liderazgo y gestión, el 20% que NUNCA y el 5% que SIEMPRE admira en sus autoridades la capacidad de liderazgo y gestión. Es así que el trabajo de las autoridades siempre debe reflejar la aceptación de hacer bien las cosas por lo que debe ser fructífero para todos.

En cuanto a que si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director del centro educativo: el 75% respondieron que A VECES se sienten comprometidos, el 20% que SIEMPRE se sienten comprometidos y el 5% que NUNCA se sienten. Para que una institución llegue a obtener excelentes resultados es necesario e imprescindible que todos se comprometan a trabajar en equipo, llegando a un consenso a través del diálogo para tomar decisiones.

Referente a que si los directivos mantienen liderazgo de gestión en el área académica: 75% indican que A VECES mantienen liderazgo y gestión el área académica, el 15% que NUNCA mantienen y el 10% que SIEMPRE. Un verdadero líder debe propiciar el desarrollo en sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y motivando para propiciar el cambio de las personas y luego del proceso educativo.

Referente a que si los directivos mantienen liderazgo de gestión en el área administrativa financiera: el 80 % de los encuestados manifestaron que A VECES mantienen liderazgo y gestión en el área financiera; un 10% que SIEMPRE y otro 10% que NUNCA mantienen liderazgo y gestión en el área financiera.

Sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes: el 70% de los encuestados respondieron que SIEMPRE, el 25% indicaron que A VECES y el 5% que NUNCA se dan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales.

Al preguntar sobre si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores: el 70% indicaron que SIEMPRE predominan los valores, el 20% que A VECES y el 10% que NUNCA los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Si bien muchas de la veces a los valores los conocemos pero no los ponemos en práctica porque falta fortalecerlos.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	10	50.0	10	50.0	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30.0	14	70.0	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35.0	11	55.0	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20.0	16	80.0	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45.0	7	35.0	4	20.0
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20.0	5	25.0	9	45.0
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50.0	9	45.0	1	5.0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la	5	25.0	13	65.0	2	10.0

	innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15.0	10	50.0	6	30.0
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85.0	2	10.0	1	5,0
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	13	65.0	7	35.0	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	4	20.0	15	75.0	1	5.0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55.0	7	35.0	2	10.0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45.0	7	35.0	3	30.0

Fuente: Colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa
Elaboración: Elina Jaramillo

Al preguntar a los estudiantes como actores del proceso educativo y dentro de esta investigación dan sus respuestas referidas a las autoridades, docentes, metodología, liderazgo y valores.

En lo referente a que si las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes: el 70% expresan que A VECES lo hacen y un 30% que SIEMPRE hablan más y no escuchan los problemas de los estudiantes. Cada estudiante es un mundo diferente por lo que necesita ser escuchado por los docentes o por las

autoridades, es necesario demostrarle amistad, darle confianza y ayudarlo a solucionar los problemas en el momento oportuno.

El liderazgo conductual es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar: el 55% de los encuestados indican que A VECES se observa en el ambiente escolar y el 35% que SIEMPRE se observa. Lo ideal sería que siempre se observe el liderazgo de los docentes para impartir la cátedra en sus alumnos.

Rara vez se llevan a cabo ideas nuevas en las clases: el 80% respondieron que A VECES se llevan a cabo nuevas ideas en la clase y el 20% que SIEMPRE se llevan a cabo. Estos resultados no son muy alentadores, como institución se debería aptar por una política educativa donde todos los docentes se comprometan al cambio de metodología de enseñanza y a la utilización de las tecnologías educativas actuales en el desarrollo de la clase.

En cuanto a que si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo: el 45% indican que siempre los docentes esperan que los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, el 35% que A VECES esperan y el 20% que NUNCA consideran el mismo trabajo, de la misma forma y el mismo tiempo. No debemos descartar que hay diferenciación que existe entre los estudiantes, mientras más distintos sean se podrá constatar la capacidad crítica y reflexiva de los estudiantes.

Si los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario: el 45% de los encuestados expresan que NUNCA inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 25% que A VECES y el 20% que SIEMPRE inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes. Frente a estos resultados podemos deducir que falta educación en valores básica para la vida y para la convivencia, por lo que es

necesaria la incorporación en los proyectos educativos y curriculares los valores éticos y morales.

Sobre si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen: el 50% respondieron que SIEMPRE propone actividades, el 45% que A VECES y el 5% que NUNCA propone actividades innovadoras. Las consideraciones que tienen los estudiantes deben ser atendidas por los docentes, los cuales para llenar las expectativas deberán cambiar sus estrategias metodológicas por otras más activas.

Los resultados sobre si los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes: el 65% de los estudiantes indican que A VECES se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción, el 25% que SIEMPRE se caracteriza por la innovación y el 10% que NUNCA se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción. Como institución educativa es necesario que se dicte una capacitación sobre la utilización de métodos y técnicas actuales de enseñanza.

Frente a que si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes: el 50% manifiestan que A VECES no se interesan, el 30% que NUNCA NO SE INTERESAN y el 20% que SIEMPRE no se interesan. Lo que nos demuestra que es necesario que los docentes se interesen por los problemas de los estudiantes, que se conviertan en sus mejores amigos, cada estudiante es un mundo distinto que necesita ser atendido, orientado para que supere sus dificultades y sea un este positivo para la sociedad a la cual se pertenece.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión: El 85% manifiestan que SIEMPRE se dan oportunidades; el 10% que A VECES y el 5% que NUNCA se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Como docentes debemos estar convencidos que los estudiantes son los

actores del proceso educativo y por lo tanto debemos escuchar su opinión, porque todas las personas tenemos derecho a opinar.

En lo referente, es el profesor quien decide qué se hace en la clase: el 65% responden que SIEMPRE, el 35% que A VECES es el profesor quien decide qué se hace en la clase. El educador siempre es guía, apoyo, orientador del proceso de enseñanza aprendizaje donde los actores son los estudiantes, por esta razón el trabajo en grupo permite que se logre experimentar nuevos métodos y técnicas de aprendizaje y ayudan a obtener mejores resultados.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente: el 75% manifiesta que A VECES si se realizan trabajos en grupo, el 20% que SIEMPRE y el 5% que NUNCA. Las tareas del docente en relación con el trabajo en equipo son fundamentales, para asegurar que el equipo funcione y se consiga el aprendizaje y la satisfacción de todos sus miembros, el docente debe estar lo suficientemente preparado para realizar una planificación cuidadosa y el análisis posterior de las experiencias.

Sobre si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas: el 55% manifiestan que SIEMPRE, el 35% que A VECES y EL 10% que NUNCA. De acuerdo a los resultados se puede apreciar que solamente un grupo de docentes trabajan conjuntamente con las autoridades educativas, lo que da a entender que existen diferentes grupos dentro de la institución. La labor de los directivos es superar aquellas diferencias y trabajar conjuntamente en bien de la institución.

Sobre la interrogante, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo: el 50% de los estudiantes encuestados expresan que SIEMPRE se enseñan con el ejemplo, el 35% que A VECES y el 10% que NUNCA los valores y la ética se enseñan con el ejemplo. Hace falta trabajar dentro de este campo ya que todo accionar educativo debe estar encaminado a obtener el cien por ciento de positivo dentro de la

institución y para llegar a ello se debe empezar con un proyecto educativo donde se cultive el ser humano con valores sociales.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	9	60.0	6	40.0	0	0
2	Las autoridades comunican a los padres los problemas de los estudiantes.	12	80.0	3	20.0	0	0
3	El liderazgo conductual es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar.	7	47.0	8	53.0	0	0
4	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y comunican del particular a los padres de familia.	6	40.0	9	60.0	0	0
5	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	11	73.0	4	27.0	0	0
6	Cree Usted que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	80.0	3	20.0	0	0
7	En el establecimiento que se educan sus hijos se promueve el liderazgo.	6	40.0	9	60.0	0	0
8	Según su criterio existe armonía de	6	40.0	9	60.0	0	0

	trabajo en el establecimiento.						
9	El profesor es quien decide que se hace en el establecimiento o pide la opinión de los padres de familia	2	13.0	1 3	87.0	0	0
10.	Se promueven el desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos en el establecimiento que se educa	8	53.0	7	47.0	0	0

Fuente: Encuesta directa a padres de familia

Elaboración: Elina Jaramillo

Al consultar a los padres de familia sobre si el director toma en cuenta las opiniones de los estudiantes: El 60% de los encuestados respondieron que SIEMPRE se toma en cuenta y el 40 % que A VECES lo hacen. Es importante que las opiniones de los estudiantes sean tomadas en cuenta por las autoridades, estas actitudes demuestran el respeto y da confianza a los estudiantes a expresarse sin rodeos o temores.

La familia es la instancia educativa primaria, es ahí donde se inicia el proceso de perfeccionamiento de todas las facultades, son los padres quienes delegan la responsabilidad del aprendizaje de sus hijos a los maestros, es por ello que al preguntar a los padres de familia si las autoridades del establecimiento donde se educan sus hijos comunican los problemas de los estudiante respondieron en un 80% que siempre lo hacen, pero la notificación no solo es suficiente para solucionar el problema, es necesario aunar esfuerzos autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia porque la solución es responsabilidad de todos.

AL consultar si las autoridades comunican a los padres los problemas de los estudiantes, el 80% manifiesta que SIEMPRE y si docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y comunican del particular a los padres de familia, el 60% responde que A VECES. Es pertinente que los padres de familia conozcan los problemas de sus hijos para unidos buscar la solución en el momento oportuno, porque muchas de las veces el padre de familia es el último en enterarse.

La ética y valores se enseñan con el ejemplo es otra pregunta que se les realizó a los padres de familia quienes manifestaron el 80% respondieron que SIEMPRE, como madre de familia comparto la opinión porque el maestro debe saber el contenido de su materia y desarrollar bien sus actividades docentes; pero sobre todo, debe ser reflejo de los valores que desee inculcar; reflejo tan nítido y brillante, que motive a la lucha por hacerlos propios.

Al consultar si son los profesores quienes deciden que se hace en el establecimiento o si toman en cuenta la opinión de los padres de familia, el 87% indicaron que A VECES lo hacían, dilucidando con su respuesta que no todas las actividades a realizarse tienen la aprobación de los padres de familia sino que lo realizan administrativamente.

Otra de las preguntas que se les realizó a los encuestados fue: los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades en el establecimiento donde se educan sus hijos, el 73% respondieron que SIEMPRE, es muy positiva esta respuesta, porque las autoridades no pueden trabajar solas debemos apoyarnos, trabajar en equipo para que las decisiones sean eficientes y de mejor calidad.

En el establecimiento donde se educan sus hijos se promueve el liderazgo y existe armonía de trabajo, las personas consultadas sobre este tema dijeron en un 60% que A VECES, una respuesta no muy halagadora, para mi opinión me hubiese gustado que la respuesta hubiera sido siempre porque un verdadero liderazgo mantiene unidos a todos y hace que la armonía de trabajo perdure siempre.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<p>La comunicación es una correspondencia entre personas, busca la participación de criterios, conocimientos en base a la experiencia.</p> <p>Se diferencia de la información porque busca modificar un comportamiento, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores</p>	2		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, cuenta con el reglamento de Educación	2		0

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	A base del diálogo	2		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	respetuoso Responsable Comunicativo tener autoridad	1	Eficiente y responsable	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		0	El liderazgo democrático y participativo	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad, respeto, solidaridad, eficiencia, puntualidad, amor, equidad.	2		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores que predominan en los profesores y alumnos: respeto, puntualidad, solidaridad, compañerismo, generosidad.	2		0

8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Los antivalores son: irrespeto, intolerancia, falta de ética, indisciplina. Egoísmo e indiferencia.	1	No existen	1
---	---	---	---	------------	---

Fuente: Entrevista directa a directivos
Elaboración: Elna Jaramillo

Los educadores somos seres de comunicación, lo peor que le puede ocurrir a un educador es tener problemas de comunicación, no soportar la relación con el otro, considerar su tarea cotidiana como un castigo debido a esa necesidad permanente de interactuar, de exponerse a las miradas, las voces y los gestos de diez, cincuenta, cien seres que van a él para relacionarse.

Al realizar la entrevista a los directivos y al preguntarles la diferencia que existe entre comunicar e informar hicieron notar la marcada diferencia entre estos dos términos.

Al consultar si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo ratificaron que si cuenta con estas herramientas de trabajo, que está integrado en el plan estratégico institucional.

Entre otras preguntas que se les realizó a los directivos tenemos: al presentarse un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado cómo actuaría usted, manifestaron que lo harían a través del diálogo, muy acertada esta respuesta es el diálogo el que permite entendernos, tenemos que escuchar las opiniones de los demás para ser escuchados.

Cuáles deben ser las características de un líder respondieron que un líder debe ser responsable, respetuoso, comunicativo, tener autoridad y conocer de su función, no me parece muy acertada esta respuesta, ser líder es fácil, ejercer un verdadero

liderazgo es difícil, de que nos sirve estudiar mucho para ser líder sino tenemos la fuerza suficiente para desprendernos de nosotros mismo y ponernos al servicio de los demás, si no tengo las habilidades y destrezas para guiar falta conocer las características de un líder.

AL preguntar cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo y cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos respondieron la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la puntualidad, no se notó una marcada diferencia entre institucionales y personales hay que reforzar estos conocimientos si bien los conocemos no los practicamos aún menos estamos fortaleciéndolos.

En el caso de existir antivalores ¿cuáles son? Manifestaron que no existen antivalores, para mi opinión ningún ser humano es perfecto tenemos virtudes y defectos, no cumplimos en un 100% con las actividades encomendadas en algo fallamos, quizá nosotros mismo no nos damos cuenta pero las personas que están a nuestro alrededor ellos si ven nuestros errores, estos son los antivalores.

Matriz 3
MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 No tienen acceso a la tecnología de punta en su totalidad.	El establecimiento carece de internet banda ancha.	Conocen de las tecnologías en teoría pero no en la práctica.
	El presupuesto no contempla estos rubros.	Estudiantes con escasos conocimientos en uso de las tics.
	Limitación de conocimientos en docentes.	Planificación débil en el uso de nuevas tecnologías.
Problema 2 Profesores con resistencia al cambio.	Falta de capacitación continua y permanente.	No conocen las estrategias para motivar a sus estudiantes.
	Desmotivados para integrarse al cambio.	El cambio del sistema educativo les parece muy tentativo.
	La experiencia pesa más que el conocimiento.	Perseveran en el tradicionalismo común.
Problema 3 Las autoridades no evalúan a sus docentes.	Falta de capacitación en evaluación docente.	No se conoce el producto que está entregando a la sociedad.
	Las capacidades de los docentes son débiles.	carecen de conocimientos acorde con los cambios de la sociedad actual
	Carencia de habilidades y destrezas para	Falta de profesionalismo.

	motivar al cambio y la superación.	
Problema 4 No se adaptan a las nuevas disposiciones de laborar 08h00.	Son considerados servidores públicos.	Los maestros se sienten obligados más no motivados.
	Resistencia al cambio.	No se adaptan a realizar las planificaciones.
	Falta de conocimientos en la elaboración de proyectos.	Planificación con resultados deficientes.
Problema 5 Si conocen los valores pero falta fortalecerlos.	No se practica los valores universales.	Hablamos mucho pero no practicamos lo que decimos.
	Falta de ética.	No nos valoramos nosotros mismos
	Carencia de cursos sobre valores	No educamos con el ejemplo.

Fuente: Encuesta directa directivos, profesores, estudiantes y padres de familia

Elaboración: Elina Jaramillo.

5. DISCUSIÓN

Del análisis de los resultados a las tablas estadísticas obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a los directivos, docentes y padres de familia tenemos las siguientes deducciones.

1. Todas las instituciones u organizaciones requieren de personas que asuman las funciones de administrar los recursos humanos o físicos, para que se pueda lograr los propósitos por los que la organización lucha. Los papeles que asumen un director varían con el nivel que ocupa dentro de las organizaciones, con la personalidad del mismo y con las situaciones que se presenten. Es así que en lo referente a como están organizados los equipos de trabajo en la institución manifiestan que se los realiza en grupos de trabajo, lo que demuestra que aquellas tareas salen del consenso de todos los docentes y van de acuerdo a su inclinación y habilidades, con estos resultados nos deja entrever que no hay autoritarismo o prepotencia del rector al designar responsabilidades.
2. El tamaño de la institución muchas veces se mide por el número de empleados, por los resultados obtenidos o por el valor del tiempo empleado en la institución. Al respecto los directivos consideran que para medir el tamaño de la organización existen dos factores que son: el número de miembros de la institución y los resultados obtenidos. Dentro de los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, indican que es a través de los resultados obtenidos, por los logros alcanzados, por el cumplimiento de objetivos o metas que persigue la institución. Lo que interesa es velar por el prestigio y calidad educativa.
3. Los manuales incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la institución se encuentra organizada. Sobre las tareas de los miembros de la educación en su mayoría determinan que si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, siendo este manual el reglamento interno o parte de las

normativas nacionales. Se da un proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

4. En lo referente al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en su totalidad manifiestan que está liderado por el rector, un líder que conduce a otros en libertad. Siendo el liderazgo la capacidad de influir en el pensamiento, las emociones y la actuación de otros para que estos se afanen con entusiasmo en alcanzar objetivos de grupo. El proceso de toma de decisiones no es rígido ni secuencial, sino que es participativo, pero tiene que tener rumbos claros. Efectos no previstos pueden modificar una decisión tomada y esta es renegociada con las partes afectadas. Nueva información añade claridad a lo que se ha decidido correcta o incorrectamente.
5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo la mayoría expresan que no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Una característica de la gerencia es la precisión para resolver problemas rápidamente, este ritmo frenético puede causar tensión en los directivos porque son los ellos los responsables para buscar las mejores alternativas de mediación y dar soluciones a los conflictos existentes en la institución, puede darse el caso que los delegados no conocen del problema existente y optar por decisiones equivocadas. Evidentemente esta delegación debe ser claramente definida, ocurre con frecuencia que puede existir en el subordinado o en el equipo una insuficiencia de conocimientos para ejercer a plenitud sus responsabilidades. En este caso para poder facultar es necesario entrenar y capacitar a los delegados para que sus habilidades y conocimientos respondan a las tareas que les corresponde desempeñar.
6. Los centros educativos requieren de personas con un liderazgo transformador, que genere buenas visiones del futuro, tracen metas, inculquen valores, generen optimismo frente a un futuro mejor. En lo referente a si su administración y liderazgo del centro, promueve la capacitación continua de los docentes, el 63.7% manifestaron que nunca lo hacen, actitud contraria a todo principio de

gerencia y liderazgo del centro en lo cual debe propiciar el bienestar de sus dirigidos y ser un apasionado motivador de la actualización de conocimientos. El 83,3 % el desarrollo profesional de los docentes y el trabajo en equipo, La mitad de los encuestado manifiestan que la vivencia de valores institucionales y personales se practican a medias lo que tenemos que fortalecer. La educación hoy en día la hacemos directivos, docentes, estudiantes y padres de familia por lo que es imprescindible la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

7. En cuanto a las habilidades de liderazgo que requiere para dirigir una institución, el 100% expresan que siempre se adquieren a partir de la experiencia, por lo que pienso que las posibilidades de éxito encuentran sus raíces en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores humanos y proyectarnos al futuro con el auxilio de lo más avanzado de la ciencia y la tecnología.

El 66.7% manifiestan que la capacitación continua que convine la práctica con la teoría y la reflexión promueven las habilidades de liderazgo, para ello es necesario propiciar la realización de cursos de capacitación para los docentes. La experiencia es un recurso valioso para toda situación y ayuda a desarrollar habilidades, con la técnica de ensayo y error, pero no debemos olvidar que la experiencia no tiene un sustento científico.

8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa el 83.3% expresan también que a veces es necesario la disminución del número de estudiantes por aula, porque con un número base de estudiantes se puede dar una mejor educación, atender y resolver de manera eficiente sus problemas y necesidades. 66.7% opinan que siempre se debe promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

9. En lo referente a los organismos que integran la institución destacan que se encuentran los organismo de dirección, Consejo Escolar y Consejo académico etc. y Técnica (departamentos y equipo docente). Debo resaltar que pese a estar estructurados rara vez estos organismos cumplen a cabalidad con sus funciones, lo que repercute en desmedro de la educación

10. El equipo didáctico, junta de profesores es el encargado de establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el grupo, lo que es un indicativo que permite mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo y estudiantes sin descuidar las actividades de enseñanza aprendizaje que se propone a los alumnos. El 83.3% indica que dentro de la institución los docentes y directivos se preocupan por mejorar el clima de convivencia del grupo. El 83.3% de los encuestados manifiestan también a veces están de acuerdo en tratar de manera coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

11. En cuanto a los departamentos didácticos de la institución y sus acciones el 83.3% manifiestan que ellos si colaboran con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, 66.7% de los encuestados expresen que si son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación, en formular propuestas al equipo y mantener actualizada la metodología , el 83.3% manifiestan que ellos no elaboran la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente, el 66.7% indican que no elaboran la programación didáctica de la asignaturas.

La educación de hoy se desarrolla a través de proyectos con lo manifestado se nota que existe desconocimiento en la formulación de proyectos y la introducción de las nuevas metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje, como resultado de esto hay resistencia al cambio.

12. Con respecto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden de acciones en la institución se fomenta la producción del diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas de la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. La gestión pedagógica es una labor primordial para que la educación sea eficaz y eficiente como un auténtico instrumento de transformación social.

13. La planeación es un proceso que se desarrolla de manera secuencial, etapa tras etapa, posee secuencias literales donde se retrocede a pasos anteriores y se extiende de manera circular tomando cuenta el entorno geográfico. Para definir las estrategias es indispensable el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para proyectarnos con responsabilidades, así como también el compromiso de nosotros mismos para hacer un cambio radical.

El Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual son los materiales de planificación educativa que los directivos han realizado, son los instrumentos curriculares más manejables y están en un constante funcionamiento. Un 50% de la población encuestada manifiesta la necesidad de capacitación dirigida a directivos y docentes.

14. En cuanto a las encuestas realizadas a los docentes el 70% expresa que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, puede ser producto de la falta de comunicación o información referente al tema, ocasionando malestar momentáneo entre el docente y padres de familia.

15. Al preguntarles si como maestros se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo el 75% expresan que a veces están comprometidos.

16. El 55% expresan que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, además existe a veces desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro, quizá esto sucede por la falta de liderazgo y diálogo para llegar a un consenso.

17. El 90% manifiestan que siempre los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. No se puede tomar la educación en valores para una sola área del conocimiento o para cada curso del bachillerato.

18. Al intentar desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 75% manifiestan que a veces existe resistencia en los compañeros. La educación actual nos exige cambios y esos cambios deben realizarse en las aulas, pero el conformismo, lo rutinario y tradicional nos tiene esclavizados a la simple repetición de conocimientos y no damos paso a los aprendizajes significativos.

19. El 80 % opinan que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director, lo que puede ser producto de abuso de poder o querer hacer como docente lo que no está permitido dentro de la institución.

20. En lo referente si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica manifiestan que a veces lo mantienen, falta una entrega total para mejorar las políticas educativas de la institución, es necesario incentivar a los docentes para que mejoren sus procesos de enseñanza aprendizaje, asimismo al preguntar si mantienen liderazgo y gestión con el área administrativa – financiera expresan que a veces, esto se corrobora en las diversas necesidades que por muchos años la institución lo ha tenido y que hasta el momento no han podido ser solucionadas. Son muchas gestiones que se realiza pero no se consigue los recursos necesarios para cumplir con las expectativas deseadas.

21. Tanto el profesor como el alumno, son agentes efectivos del proceso de enseñanza aprendizaje su aporte es muy valioso para darnos cuenta del producto que estamos entregando a la sociedad. El 85% de los encuestados manifiestan que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

22. En cuanto a las encuestas realizadas a los estudiantes el 80% expresan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El trabajo docente necesita innovación y diferentes actividades de enseñanza aprendizaje. La existencia de las nuevas tecnologías al alcance de los estudiantes, la era de la globalización, nos exige que constantemente estemos preparados para no quedarnos en la improvisación y en el tradicionalismo ocasionando clases aburridas y monótonas, la falta de capacitación docente y la poca utilización de las nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje son la causa de esta situación.

23. El 70% manifiestan que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, debemos empezar enseñando con el ejemplo y con la coherencia entre lo que se dice y lo que se realiza. Los estudiantes son el centro de la educación, debemos dar más atención e importancia a sus problemas, no dedicamos un tiempo prudencial para sentarnos a escucharlos, nos aceleramos acusarlos o sancionarlos desconociendo los verdaderos motivos.

24. En cuanto a la encuesta realizada a los padres de familia en su mayoría manifiestan que siempre las autoridades comunican los problemas de sus hijos, lo importante no es solo comunicar si no preocuparse por dar solución a los mismos. Están seguros que la ética y los valores se enseña con el ejemplo.

25. El 60% manifiestan que siempre los directivos y docentes tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes originando un clima de armonía entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, rara vez se

producen diferencias personales, la falta de comunicación es la causa fundamental para que se de este tipo de situaciones y que van en desprestigio de la institución. Los directivos deben planificar y ofrecer a los padres de familia diferentes cursos capacitación y buscar la integración en el proceso educativo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

- Los directivos constantemente utilizan el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, instrumentos curriculares básicos y son los encargados de dar solución a los conflictos que se presentan en el establecimiento.
- La Junta General de profesores es la encargada de coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje propuesta para mejorar el nivel académico de sus alumnos.
- En la institución hay gestión pedagógica fomentando la producción de diagnóstico y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y el entorno geográfico.
- En el área administrativa, financiera y académica hay poca gestión y liderazgo lo que ha ocasionado que no se pueda satisfacer algunas necesidades prioritarias que requiere la institución como: un laboratorio de computación con internet banda ancha.
- El director y los profesores toman en cuenta a veces las opiniones de los padres de familia y no se preocupan por investigar los problemas de los estudiantes.
- Debido a la falta de capacitación rara vez se tiene nuevas ideas, no se desarrolla métodos ni técnicas de aprendizaje innovadores en la clase.
- En lo referente al tema gestión, liderazgo y valores existe un marcado desconocimiento, poco o casi nada se fortalece los valores por parte de los directivos y docentes, lo que no permite mejorar los procesos de enseñanza y el

bienestar de la institución, provocando desacuerdo y la falta de un clima de armonía entre los actores educativos.

- En la institución no se promueve capacitación o cursos para los padres de familia en algunas áreas de formación personal.
- Del análisis realizado a los documentos curriculares de la institución a fin de evidenciar la gestión, liderazgo y valores, se pudo observar que existen muy pocos lineamientos referentes a estos aspectos, pero al contrastar con las opiniones de varios actores, se estima que no se da cumplimiento, que solamente se lo mantiene escrito.

6.2. RECOMENDACIONES

Es necesario concluir el presente trabajo investigativo, aportando con criterios que de una u otra forma sean capaces de mejorar la acción educativa.

- Para la elaboración de los documentos curriculares como son: el proyecto educativo institucional y el programa operativo anual se realice con la participación de todos los actores educativos, en base al análisis de los problemas, la comunicación, los valores y el trabajo en equipo.
- Se dé mayor importancia a las funciones que la junta general de profesores posee y sea el organismo que siga coordinando las actividades de enseñanza y de aprendizaje, a través de talleres pedagógicos en donde se aporte las mejores decisiones.
- Permitir se desarrolle de mejor manera la gestión pedagógica dentro de la institución, a fin de buscar una integración entre el centro educativo y la comunidad, contribuyendo de esta manera al análisis de los problemas y la búsqueda de las soluciones.
- Se recomienda a las autoridades y docentes mayor empoderamiento en gestión y liderazgo para hacer suyas las necesidades del establecimiento educativo en mejora de sus educandos.
- Los directivos y docentes planifiquen espacios de diálogo pedagógico con los padres de familia a fin de concienciar sobre la existencia de nuevos métodos de enseñanza y de aprendizaje, ya que son el producto de las innovaciones educativas y de la comunicación

- Se recomienda incentivar a los docentes para que asistan a los cursos ya sea del Ministerio de Educación o de alguna Universidad con la finalidad de que actualicen sus conocimientos en diferentes procesos educativos.
- Se sugiere planificar cursos e inviten a participar a los padres de familia para motivar su autoestima y fortalecer el cumplimiento de las responsabilidades que tienen para con sus hijos.
- Se recomienda a las autoridades y docentes hagan suyo la propuesta de mejora educativa planteada en la presente investigación referente a la realización del seminario taller "El fortalecimiento del liderazgo y la práctica de valores en los directivos, docentes, alumnos y padres de familia" para que la pongan en práctica dentro del proceso de la enseñanza de sus alumnos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Seminario taller.

Fortalecimiento del liderazgo y la práctica de valores dirigido a directivos, docentes, alumnos y padres de familia del colegio “Julio Isaac Espinosa Ochoa” de la ciudad de Alamor.

7.2. Justificación

La Universidad Técnica particular de Loja, me ha dado la oportunidad de enriquecer los conocimientos y elevar el nivel crítico, poniendo como premisa tratar de aportar efectivamente en la problemática que en la actualidad estamos atravesando en la producción de líderes que en vez de contribuir al buen desenvolvimiento de las masas, entorpecen su desarrollo. Es deber de cada uno de nosotros contribuir e incentivar a la juventud puyanguense la práctica de valores como fundamento en su actuar diario.

Luego de haber realizado la investigación al centro educativo, se detectó que existe un elevado porcentaje de indicadores que manifiestan la necesidad de trabajar sobre valores y liderazgo. La pérdida de valores institucionales y personales, el continuo desacuerdo con los directivos del centro educativo, el sentirse poco integrado entre directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, la falta de atención oportuna a los conflictos que surgen en el grupo y además la carencia de un verdadero rol de docente líder que posea las cualidades y habilidades para potenciar una educación integral y de calidad, han sido las causas internas que me han motivado a realizar la presente propuesta.

El presente trabajo se justifica por la relevancia que tiene el tema en la actualidad, por el avance de la ciencia y la tecnología que nos permite ponernos cada vez más cerca de pueblos y naciones; sobre todo comprender mejor los problemas y aportar a sus soluciones, por lo que estoy segura que contribuiré de manera efectiva en los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia del colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa.

La investigación evidencia el significado que tiene la lucha social desde las aulas, basándome en la población investigada, considero que el aspecto educativo es preponderante; y de él depende el surgimiento de una sociedad diferente. El trabajo también tiene relevancia contemporánea porque ayudará a determinar en qué medida la lucha popular y de la juventud puede resolver los problemas que enfrentan la sociedad y en especial la población investigada, y de esta manera buscar alternativas que viabilicen las soluciones.

Además beneficiará a un importante sector de la población ecuatoriana que ven truncados sus anhelos. El problema evidenciado podrá agravarse en el futuro sino se lo asume con la importancia que el mismo requiere ya que afecta a los sectores sociales en proceso organizativo.

Es responsabilidad de todos, trabajar con dedicación en busca de una generación llena de valores.

Lo anterior expuesto deja claro la originalidad, relevancia y pertinencia del proyecto y las posibilidades reales de su realización y posterior aplicación, característica que hacen del presente trabajo, un instrumento que se constituirá en un valioso apoyo a la generación de verdaderos líderes en la práctica de valores de nuestros estudiantes.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA DE VALORES EN LOS DIRECTIVOS, DOCENTES, ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO JULIO ISAAC ESPINOSA OCHOA DE LA CIUDAD DE ALAMOR.

Objetivos específicos

- Interiorizar el liderazgo efectivo, como una estrategia de crecimiento personal, familiar, social y organizacional
- Reconocer la práctica de valores como un medio para fortalecer la autoestima, la responsabilidad y el mejoramiento del clima laboral.
- Fomentar el mejoramiento de las relaciones a través de la comunicación y el trabajo en equipo

7.4. Actividades.

- Elaborar los términos de referencia de técnicos especializados en cada tema.
- Contratar técnicos seleccionados.
- Aprobar el conocimiento y cronograma de los talleres.
- Socializar el proyecto.
- Desempeño del proyecto.
- Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto
- Sistematizar al término del proyecto

Desarrollo del taller:

- Se realizarán charlas magistrales.
- Para lograr la integración del grupo realizaremos dinámicas de presentación.
- A través de un video buscamos la reflexión de un liderazgo efectivo.
- Se conforma grupos para debatir sobre el tema, los mismos que estarán formados equitativamente para poder compartir experiencias.
- Los actores educativos colaboran con ideas y experiencias.
- Se establecen normas, reglas y compromisos sobre el fortalecimiento del liderazgo y la práctica de valores.
- La evaluación estará basada en competencias básicas, genéricas y específicas.
- Para una mejor visualización y comprensión se entregará crípticos, folletos e instructivos.

7.5. Localización y cobertura espacial

El colegio Julio Isaac Espinosa Ochoa se encuentra ubicado en la calle Simón Bolívar y Sucre en el barrio Los Rebeldes, sector urbano de la ciudad de Alamor, cantón Puyango, Provincia de Loja, a dos cuadras de la iglesia San Jacinto de Alamor, establecimiento de tipo fiscal que brinda educación a jóvenes de algunas ciudadelas de su alrededor como son: Cda. Nuevo Amanecer, Divino Niño, La Merced, 9 de Diciembre, barrio Norte, Central, Sur, El Progreso.

Muy cercanas al establecimiento existen instituciones como: Banco de Loja, Banco Fomento, Cooperativas de ahorro y crédito: CAPELOJA, COOPMEGO, CASA FACIL, Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, Área de Salud N° 9. Y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puyango.

7.6. Población

Para la realización de la presente propuesta educativa de mejora del liderazgo y fortalecimiento de valores, se tomará como población a los siguientes participantes: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Siendo los beneficiarios indirectos la población estudiantil y los padres de familia de este centro educativo.

7.7 Sostenibilidad

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se cuenta con los siguientes recursos:

HUMANOS

- Facilitador
- Coordinador
- 2 directivos
- 4 jefes de área
- 18 docentes
- 14 estudiantes
- 12 padres de familia.

TECNOLÓGICOS

- Computador
- Proyector

MATERIALES

- Paleógrafos
- Marcadores
- Pizarra
- Tiza líquida
- Cinta masqui
- Pinturas
- Crayones
- Módulos
- Carpetas

FÍSICOS

- Local escolar
- Salón Múltiple
- Mesas
- Sillas
- Pizarra.

ECONÓMICOS

Materiales	Cantidad	V. unitario	V total
Papelógrafos	20	0.60	12,00
Marcadores	10	0,60	6,00
Tiza líquida	05	0,60	3,00
Cinta masqui	02	1,00	2,00
Pinturas	05	1.,80	9,00
Crayones	06	1,50	9,00
Módulos	50	2,00	100,00
Carpetas	50	0,50	25,00
Total.....			255,40

Los gastos económicos serán solventados con la ayuda de las instituciones gubernamentales, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado de Puyango a través del Departamento de Educación y Cultura.

ORGANIZACIONALES

La organización y ejecución del proyecto estará bajo mi responsabilidad y de los directivos del plantel lo que garantizará su ejecución.

Horario de trabajo

Los talleres se realizarán durante el año lectivo y de forma trimestral, uno por trimestre, con el siguiente horario:

De 08h00 a 10h00 primera jornada.

De 10h00 a 10h30' receso

De 10h30' a 13h00' segunda jornada.

Contenido

Taller N° 1

Liderazgo efectivo

- Que es ser líder
- Cualidades del líder
- Habilidades y destrezas de un líder
- El director en el núcleo de las decisiones
- Liderazgo y gerencia
- Características de un liderazgo efectivo
- El poder del ejemplo

Taller nº 2

Valores y autoestima en la educación

- Que son los valores
- Vivencia en valores
- La motivación
- La responsabilidad en el trabajo docente
- Definición, tipos y características de autoestima
- Test personal de autoestima.

Taller nº 3

La comunicación y trabajo en equipo

- La comunicación en la educación
- La comunicación en las relaciones interpersonales
- El diálogo pedagógico
- El trabajo en equipo y su importancia
- La comunicación en el grupo

7.8. Presupuesto

RÚBRO	APORTES EN DÓLARES		
	Org. Gub.	Participantes	Total
Honorarios al facilitador	400,00		400,00
Material de difusión y promoción		30,00	30,00
Adquisición de módulos		100,00	100,00
Reproducción copias de documentos – guías (folletos) y Copia de CD	100,00		100,00
Materiales a utilizar (marcadores, papel periódico, tiza líquida, cinta, pinturas, crayones y carpetas)	155,00		155,00
Refrigerios para participantes		180,00	180,00
Pago de diplomas		150,00	150,00
Imprevistos		50,00	50,00
TOTAL.....	579,40	464,00	1.165,00
0			
SUMAN EN TOTAL: MIL CIENTO SESENTA Y CINCO CON CERO CENTAVOS DE DÓLAR.			

7.9. Cronograma

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Entrevista con el rector para dar a conocer la propuesta				X								
Reunión con los docentes para informar sobre la propuesta y planificar cuando se la puede ejecutar					X							
1er. Seminario taller: Liderazgo Efectivo: - Que es ser líder - Cualidades del líder - Habilidades y destrezas de un Líder - El director en el núcleo de las decisiones - Características de un liderazgo efectivo - El poder del ejemplo.						X						
2do. Seminario taller: Los valores y la autoestima en la educación: - Que son los valores - Vivencia en valores - La motivación - La responsabilidad en el trabajo docente - La autoestima, tipos y características - Test personal de autoestima									X			

3er. Seminario taller. La comunicación y el trabajo en equipo: -La comunicación en la educación -La comunicación en las Relaciones interpersonales -El trabajo en equipo y su En equipo -La comunicación el grupo												x
Evaluación			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

8. BIBLIOGRAFÍA

Documentos del Centro Educativo:

- Código de Convivencia.
- Reglamento Interno de la Institución.
- Plan Operativo Anual.
- Proyecto Educativo Institucional.

LIBROS:

- CORREA, C. (2009), *Guía Didáctica, Liderazgo, valores y educación*, EditorialUTPL, Loja.
- CAGIGAL, J. (1997), *Gerencia Educativa*, UTPL, Loja.
- CORREA Jaramillo. Carlos, (2009), *Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*, Editorial UTPL, Loja.
- IAN, B. y RISLE, M. (1990), *Manual de orientación educacional*. Tomo 2, (4ªedición). Santiago –Chile.
- HOUSE. (1997), "Liderazgo carismático". Plaza & James editores, Barcelona.
- HOUSE, E.R. y MADURA, W. (1998), «Race, gender, and jobs: Losing ground onemployment», Policy Sciences.
- STRINGER Robert. (1987), p.133 Vicepresidente de HarbridgeHouse Revista "Alta Dirección".
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1993), "Libro Blanco Sobre Educación y Calidad De Enseñanza" Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- PÉREZ "Liderazgo". (1992), Mc Graw-Hill, México.
- MICROSOFT ® ENCARTA ® 2007.© 1993-2006 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.

- HOWARD GARDNER *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de S. Freud, A. Einstein.*
- ROSALES, Mariela. (2006), p.7 "¿Calidad sin liderazgo?", *Contexto Educativo-Revista. Digital de Educación y Nuevas Tecnologías.*
- JAMES MC GREGOR BURNS. (2002) "Liderazgo y valores" Edit. Prentice.
- RALPH M. STOGDILL. (1999), "Teorías de Investigación del Liderazgo" Ediciones. Gestión.
- COLL, C. (1995), *Acción, interacción y construcción del conocimiento en situaciones educativas*". Ediciones Anuario de psicología, Madrid, 1995.
- BASS, Bernard. (1996), p.3 "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión organizacional" Ediciones dynamics.

Referencias electrónicas

- Texto: Cinco tendencias de la gestión educativa Referencia para gestión, concepto. Se toma como referencia para La gestión: concepto, importancia y tipos. Disponible en: [http://www. Monografías. Con/trabajos 60/tendencias.](http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias) Consulta (20-11-2011)
- Referencia para Diferencias entre un Directivo y un Líder. Disponible en: [.http://www.grupoice.com/cencon/pdf/desarrollo y liderazgo.pdf.](http://www.grupoice.com/cencon/pdf/desarrollo_y_liderazgo.pdf) (20-04-2011).
- Salazar. El liderazgo transformacional [http://www .alaic.net/ponencias/UN Lrev. Pdf.](http://www.alaic.net/ponencias/UN_Lrev.Pdf) (20-05-2011)
- Funciones y roles de la gerencia. Gestión Pedagógica. Disponible en: [http://www.monografias.com/ educación](http://www.monografias.com/educacion) (02-05-2011)
- Valores. Modelos de Educación Moral. Disponible en: [http://www. monografías. com/trabajo 21/educación en valores.](http://www.monografias.com/trabajo21/educacion_en_valores)(30-05-2011)
- Razón y Palabra. La necesidad de la comunicación en el manejo de los conflictos. <http://razonypalabra.org.mx/anterioresn13> . (15-06-2011)

9. APÉNDICES.

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 en 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 directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			

B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (____) Mantener actualizada la metodología

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

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

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 uno 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 ()

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar su opinión acerca de LA ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el 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:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	Aveces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar su opinión acerca de LA ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. Siempre
- e. A veces
- f. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- g. Fiscal. ()
- h. Fiscomisional. ()
- i. Municipal. ()
- j. Particular laico. ()
- k. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia						
2	Las autoridades comunican a los padres los problemas de los estudiantes.						
3	El liderazgo conductual es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar.						
4	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes y comunican del particular a los padres de familia.						
5	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas						
6	Cree Usted que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						
7	En el establecimiento que se educan sus hijos se promueve el liderazgo.						
8	Según su criterio existe armonía de trabajo en el establecimiento.						
9	El profesor es quien decide que se hace en el establecimiento o pide la opinión de los padres de familia.						
10.	Se promueven el desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos en el establecimiento que se educa						

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Matriz 1
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Matriz 2
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

	centro y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

Matriz 3
MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.

Problemas observados	Causas	Efectos



