



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
*Sede en Ibarra*

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo.”**

Tesis de grado

Autor:

Merchán Alvarado, Balvina Janeth

Directora:

Andrade Vargas, Lucy Deyanira, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Mgs.

Lucy Deyanira Andrade Vargas.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión del liderazgo y valores de la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo del cantón Milagro de la provincia del Guayas, año 2012.”** Realizado por el profesional en formación: Balvina Janeth Merchán Alvarado, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f) .....

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Merchán Alvarado Balvina Janeth, 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”.

f .. .. .

Balvina Janeth Merchán Alvarado

C.I. 1307495992

## AUTORÍA

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

f. ....  
Balvina Janeth Merchán Alvarado

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación, con inmenso amor y afecto a mi esposo a Jorgito, a mis amigos, amigas y a todo el personal de la escuela que con su apoyo incondicional contribuyeron en la realización del proyecto

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Celestial por darme el don maravilloso de todo ser humano, la vida y a la Virgen María, por ser mis compañeros inseparables, a mi esposo por la paciencia y la ayuda que me ha brindado durante este trabajo a mis padres que con su ejemplo me enseñan a superarme día a día, a los miembros de la Escuela Dr. Abel Romeo Castillo que con su generosidad y buen compañerismo supieron facilitarme la información para que sea posible el trabajo.

A Lucy Andrade Vargas, Mgs por orientarme en el desarrollo del proyecto, a las autoridades y docentes de la UTPL que me han ayudado en la trayectoria profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Gestión Educativa.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto .....	5
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Tipos de Gestión.....	9
<b>2.2. Liderazgo Educativo .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Concepto.....	19
2.2.2. Tipos.....	22
2.2.3. Características.....	26
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>29</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Participantes.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Método y procedimiento.....</b>	<b>38</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	

4.1.1.1. El manual de organización.....	42
4.1.1.2. El código de Ética. ....	42
4.1.1.3. El plan estratégico.....	43
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	43
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	44
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	45
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</b>	
4.1.2.1. Misión y visión.....	47
4.1.2.2. El Organigrama.....	48
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	50
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	51
4.1.3.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	51
4.1.4.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	51
4.1.4.8. Dimensión comunitaria y valores.....	52
<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	52
4.4.2. Oportunidades y amenazas.....	53
4.1.3. Matriz FODA.....	54
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	
4.2.1. De los directivos.....	55
4.2.2. De los Profesores.....	66
4.2.3. De los estudiantes.....	68
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	70
4.2.5. Matriz de problema.....	71
<b>5. Discusión.....</b>	<b>74</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>81</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>83</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>100</b>
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>106</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo del proyecto investigativo sobre “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscal “Dr. Abel Romeo Castillo” del cantón Milagro, provincia del Guayas, durante el período lectivo 2011 – 2012, se planteó como objetivo general, desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Para lograr la meta propuesta se aplicó la investigación aplicada y descriptiva, además se utilizó métodos y técnicas que permitieron comprobar la ausencia de los organismos de gestión, coordinación y técnica que integran la institución y algunos instrumentos de la gestión educativa.

Para la mejora continua, se plantea la aplicación de un programa de capacitación sobre gestión, liderazgo y valores para la orientación de la gestión educativa a los directivos y el fortalecimiento de la acción docente en el aula que permitan mejorar la calidad educativa.

## 1. INTRODUCCIÓN

Al describir la gestión del liderazgo y valores se consideran las características de un líder gerencial: carisma, lealtad, don de mando, resultados que han servido para instituir cualidades así como procedimientos para adquirir esas maneras que permitan llegar a ser líder. El liderazgo debe estar mancomunado a los valores humanos.

El sistema educativo actual en el Ecuador, está en constante innovación pedagógica, administrativa y tecnológica, poniendo en marcha la práctica de liderazgo integrando los valores personales e institucionales, que favorecen al mejoramiento de la formación integral de los alumnos y alumnas.

Las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. (Münch L. , 2010:149)

Como antecedente ante esta complejidad de la función docente precisa, que quienes la ejercen estén preparados con miras a mejorar las condiciones tanto personales como de comunicación, gestión del liderazgo y valores y situaciones que conduzcan a un liderazgo efectivo en el aula y en las instituciones educativas, estos aspectos requiere ser analizados en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10”, ya que no se ha realizado investigación de este tipo y sus miembros no han recibido capacitaciones para el mejoramiento de gestión del liderazgo y valores.

Por tal motivo es necesario incursionar en la investigación de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución antes mencionada, a través de la aplicación de entrevistas y encuestas, indagando los problemas y presentar una propuesta de mejora a la debilidad diagnosticada en el FODA y definir sus objetivos de forma coherente y ofrecer líneas de acción concretas para lograr resultados positivos en el mejoramiento de la educación.

De ahí la importancia del presente proyecto en que nos permitirá determinar, cómo se está llevando a cabo la gestión del liderazgo y valores, en la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo”, desde el punto de vista de los diferentes actores de la comunidad educativa: autoridades, docentes, padres de familia docentes y estudiantes del establecimiento.

El proyecto una vez desarrollado será de mucho interés y utilidad para todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente a maestros, maestras y directivos comprometidos con la gestión liderazgo y valores; al que tendrán acceso a la información de la problemática que acarrea la institución y a la búsqueda de las recomendaciones y sugerencias para solucionar los diversos problemas que se enfrentan.

Este proyecto es realizable gracias a los diversos recursos que ofrece la Universidad Técnica Particular de Loja al maestrante, la apertura y aceptación de las autoridades del establecimiento educativo para desarrollar el proyecto investigativo de “Gestión, liderazgo y valores de la escuela. Además la decisiva colaboración de la directora de la institución Lcda. Lucía Morán, la misma que autorizó aplicar los instrumentos de investigación dentro de la escuela, mediante una autorización por escrito y luego a los docentes y estudiantes del séptimo año de educación básica de los cuales se obtuvo la muestra necesaria para aplicar los instrumentos de investigación y conocer el diagnóstico situacional de la institución.

Laborar en calidad de docente en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” me motivó a ejecutar el proyecto investigativo, empleando las técnicas necesarias para conocer las falencias que tiene el establecimiento educativo, y al mismo tiempo buscar alternativas de solución que permitan brindar una educación de calidad a la niñez de la localidad; para las y los estudiantes del plantel es provechoso las mejoras que se realicen en la institución ya que van en función de ellas y ellos ; para los padres de familia es muy importante que sus hijos e hijas reciban una educación integral en el que sobresalen los valores.

Por tanto se puede afirmar que la escuela Fisca Mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N°10” se beneficiaría del trabajo investigativo, el cual ayudará a mejorar los procesos gerenciales del liderazgo y valores en la escuela; para el desarrollo del proyecto se ha planteado el siguiente objetivo general.

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10”.

Los objetivos específicos que se propone como meta a alcanzar se enlistan a continuación:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- 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 o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades a través de una propuesta de mejoramiento.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo; igualmente se utiliza el método inductivo, deductivo analítico, sistemático. Para la recolección de datos se utiliza las técnicas de observación, encuesta, entrevista; para la interpretación de resultados se utiliza el método descriptivo y para la elaboración de las conclusiones se utiliza el método de análisis y síntesis.

Como conclusiones trascendentes de este trabajo es que la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” no posee los organismos de coordinación de gestión y técnica, los documentos que posee la institución no son conocidos, compartidos ni comprendidos por los miembros de la institución, por lo que desconocen cuáles son sus funciones que deben desempeñar, además la administración de la gestión educativa no está funcionando acorde a los lineamientos de la gestión liderazgo y valores; los materiales de planificación existentes no se ejecutan sólo quedan archivados y no se

realizan el seguimiento y control para evidenciar si se cumplieron con los objetivos; la institución educativa no posee un manual de funciones, normas y procedimientos que se encuentren escritas sus tareas; por parte de las autoridades se manifiesta un liderazgo autoritario que no favorece el diálogo , también es notorio un incorrecto manejo de los valores, y la incongruencia entre lo que se dice y lo que se vive en cuanto a los valores institucionales.

De acuerdo a las falencias que se han mostrado, es necesario recomendar la ejecución de un programa de capacitación, dirigidos a directivos, docentes sobre gestión, liderazgo vinculando los valores personales e institucionales y posteriormente elaborar los instrumentos de gestión educativa que hacen falta.

El proyecto investigativo ha sido diseñado y desarrollado con la finalidad de brindar a los administradores en educación y a los docentes la oportunidad de crecer profesionalmente y de contribuir al mejoramiento de las practicas de gestión, liderazgo y valores en la administración del establecimiento educativo y, consecuentemente del nivel de aprendizaje de los estudiantes

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el ministerio de cultura y educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación". (Videl, Gestión Educativa, 2008:2)

De acuerdo al ministerio de cultura y educación de Argentina, gestión educativa, es el proceso que un gestor educativo realiza en las tomas de decisiones para desarrollar las diferentes actividades que se proponen ejecutar en una institución educativa (Videl, 2008).

Se define a gestión educativa como el proceso de acciones de comprender y entender de qué manera se guía la administración de un centro educativo, gestión abarca la busca de alternativas para la solución de los diferentes problemas que atraviesa la institución educativa, a través de la planificación, ejecución y control de los planes ejecutados.

Gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan, los elementos necesarios para gestionar se forman a través de un ciclo: identificación (identificar la variable), medición (disponer de una cuantificación o valoración de alguna característica del producto) y control (tener la variable bajo control) (Pérez, 2007: 16)

Gestión Educativa implica procesos formales, es decir aquellos que se orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas, que en el ejercicio de la autoridad, aluden a procesos no tan racionales ni fácilmente cuantificables sino que se refiere a actitudes y modos de comportamiento que incide en los procesos afectivos de los integrantes de la institución. (Azzarboni, 2008: 9).

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999: 20),

Para el autor Pérez la gestión educativa es la acción para lograr los objetivos los mismos que cumplen un ciclo que empieza desde la identificación hasta la evaluación (Alvarez, 2007)

Para Manes la gerencia educativa es un proceso sistemático que guía la labor docente, administrativa de la institución de manera organizada para liderar con estrategias de liderazgo.

Las definiciones de gestión que se encuentran descritas anteriormente tienen puntos en común: es el de que nace de la propuesta de mejorar la administración y los recursos disponibles, otra afirmación de denominador común es el idear una actividad buscando las mejores vías para la realización que conlleva a cumplir los objetivos planteados al inicio de la propuesta, para ello es necesario seguir un proceso sincronizado, ya que gestión es la acción de toma de decisiones programada y deliberada para dirigir, planificar, controlar, evaluar y retroalimentar actividades partiendo de una necesidad para optimizar los recursos y conseguir los mejores resultados según los objetivos propuestos en los distintos ámbitos que el ser humano se desenvuelve, que se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado.

La gestión educativa es un modelo administrativo que sirve de guía para que los directores de las organizaciones educativas puedan alcanzar los objetivos que se propone. Mediante la gestión el administrador educativo elabora proyectos institucionales de innovación y mejora para el plantel. Este proceso determina las necesidades que afectan a la institución y las acciones que solucionarían el problema, a demás indica la manera que se va a llevar a efecto y por ende los resultados que se lograrán.

El ministerio de educación del Ecuador ha iniciado un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores. El objetivo principal del nuevo modelo de gestión educativa es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central (Quito), sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El nuevo modelo de gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura. (Rods-w, Ley Orgánica de Educación, 2011:19)

Mediante la ejecución de este nuevo modelo de gestión educativa, en las 9 **zonas** se implementarán alrededor de 140 **direcciones distritales** a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1 200 **circuitos educativos**, aproximadamente, con los cuales se garantizará, a futuro, una oferta completa de servicios educativos.

Cada **circuito educativo** ofertará educación inicial, educación general básica y bachillerato, además de educación para adultos. También contarán con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de educación especial. La implementación del nuevo modelo de gestión educativa contempla la construcción o adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento. (Rods-w, 2011:20)

Se considera que este nuevo modelo de gestión educativa que se ha empezado en nuestro país busca descentralizar el proceso de administración y hacer un mejor seguimiento del proceso educativo en el desarrollo de competencias y habilidades en los y las estudiantes del país, de esta manera se logrará excelencia académica eficiente y eficaz.

### **2.1.2 Importancia**

La importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, las

investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema ([www.educarargentina.com.ar](http://www.educarargentina.com.ar), 2007:1)

Entre los elementos de la escuela, el que más ha resaltado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Alvarez y Granados, 2000: 123)

Según los autores Álvarez y Granados el directivo tiene claro que la gestión escolar prioriza la educación, como punto de partida en la misión de la escuela, para formar a las y los alumnos con eficiencia, eficacia y equidad. No sin antes haber consolidado el liderazgo profesional, visión clara del futuro y la creación de ambientes de aprendizaje, en los que el desarrollo de las habilidades básicas esté en el centro de la actividad escolar, con propósitos claros, altas expectativas, refuerzo positivo, evaluación constante de los proyectos y participación colectiva que redunde en resultados cualitativos (Álvarez y Granados, 2000)

Las definiciones propuestas por los autores antes mencionados, indican que la aplicación de la gestión educativa en las entidades es primordial por los diferentes cambios científicos y tecnológicos que se dan en el aspecto académico y administrativo ya que garantiza la calidad educativa y el mejoramiento de los servicios profesionales a la comunidad escolar.

La importancia de la gestión educativa radica en que es acción y no teoría, orienta a los gestores educativo a buscar alternativas de solución a los diferentes conflicto que se dan en el campo educativo, trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios

protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia.

Formar integralmente es educar con visión crítica, con capacidad de autoaprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no discriminación sexual o étnica, y el respeto al medio ambiente. La importancia de la formación profesional para la gestión educativa, en el transcurso del nuevo milenio se ha manifestado en diferentes países incluyendo nuestro Ecuador con la finalidad para brindar formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares promoviendo su profesionalización, bajo modalidades apropiadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. (Redón S. J., 2009:43-48)

El instituto de planeamiento de la educación de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un proceso teórico – práctico integrados y seleccionados tanto horizontal como vertical dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

#### **2.1.3.1 Gestión Institucional**

La gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (Redón S. , 2009: 43-45)

Esta gestión se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. (Rendón, 2009)

La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico – presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Ésta acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismo para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas y su organización, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento de su misión institucional. Así mismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones que permitan el logro de objetivos compartidos.

De acuerdo con Cassasus (2005), lograr una gestión educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que debe enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio desde y para la escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer que se están denotando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo repercutirán en el macro sistema.

Por lo tanto, la gestión institucional educativa como medio y como fin, responde a los propósitos asumidos como fundamentales, que se convierten en una acción estratégica, que tiene como objetivo promover el desarrollo de la educación, se compromete con el logro de resultados y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional. Es preciso señalar que quienes lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de calidad, por lo que es importante orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias para contribuir en el mejoramiento de la calidad educativa.

### **2.1.3.2 Gestión escolar**

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, como señala Tapia(2003), en una organización centrada en lo pedagógico abierta al aprendizaje y a la innovación, que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya la prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisa, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (Varela, 2004)

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para

desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela.

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, esta estructura puede ser sistematizada según diferentes dimensiones, entre las cuales serán destacadas las siguientes: formalización, complejidad y centralidad. El tamaño también ha sido señalado con cierta frecuencia (Coronel, López y Sánchez, 1994; Municio, 1996). Esta última dimensión presenta, sin embargo, un contenido muy heterogéneo. Suele haber coincidencia en determinar el tamaño de una organización en función de la cantidad, pero los indicadores cuantitativos empleados varían ampliamente. Entre ellos puede señalarse los siguientes: números de miembros de la organización; su dedicación a la organización, o recursos financieros con que cuenta la organización. (González, 2008).

La gestión escolar es el conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la institución. Dicho en otras palabras, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en el establecimiento, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la institución. y es en este último aspecto en donde se sitúa la gestión pedagógica como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la curricular y la traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con sus alumnas y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los y las alumnas.

### **2.1.3.2.1. Dimensiones de la gestión escolar**

La dinámica escolar es compleja y es poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es establecer particiones a esa totalidad con diferentes criterios; que pueda ser subdividida en fragmentos más pequeños que permitan emitir juicios de valor y tomar decisiones claras y precisas. Es por ello que la gestión escolar se clasifica en dimensiones. Estas son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela.

Las dimensiones a través de las que se propone hacer el análisis son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y participación social comunitaria.

#### **2.1.3.2.1.1 Dimensión pedagógica curricular**

La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. (Redón, 2009:47-48)

La dimensión pedagógica curricular, se refiere al trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en los y las alumnas, establece un conjunto de valores al interior del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre maestros, alumno y padres de familia.

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos que se aplican a enseñar a los alumnos muestran el concepto que tienen de ellos y de sus necesidades. Las formas o estilos de enseñanzas de cada maestro puede apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los y las estudiantes y en las

autoevaluaciones de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece los alumnos para aprender.

La mejora de aprendizajes de los estudiantes constituye en sí la perspectiva de evaluación, sin embargo, en esta dimensión se requiere de la autoevaluación docente sobre su proceder más que la evaluación de los alumnos, ya que ésta es resultado del mismo. El docente debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. Para ello debe considerar los estilos de aprendizaje de los y las estudiantes, es decir reconocer las formas con los cuales desarrollan mayor concentración, para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y retención, entre otras.

Tener conciencia de ello, permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada estudiante, atendiendo a aquellos que tienen necesidades especiales y/o discapacidad, o a quienes tienen alto o bajo nivel de logro. El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del tiempo no lo logren, por ello se requiere un seguimiento puntual a cada estudiante.

Para el logro de todo lo anterior, el docente debe realizar la planeación de las actividades didácticas a desarrollar en el aula, ésta permite que el profesor diseñe el desarrollo de la clase e identifique algunas modalidades al interior del aula. La planeación didáctica no es un trabajo individual; el maestro se reúne con otros compañeros para discutir las mejores estrategias de enseñanza y las formas de atención de ciertos estudiantes, o bien para tomar acuerdos sobre cómo involucrar a los padres de familia o apoderados.

La planeación didáctica permite optimizar el tiempo efectivo del trabajo en el aula al disminuir actividades colaterales como las salidas al sanitario, las entregas de materiales y las reuniones informales. Además, permite identificar los requerimientos

de actualización y capacitación para orientar al consejo técnico escolar en cuestiones de tipo pedagógico al tratar aspectos asociados a problemas del aula como experiencias docentes, estrategias de enseñanza y aprendizaje, problemas con los estudiantes y de aprendizaje, planeación y uso de materiales de apoyo didáctico, actualización del personal y análisis de materiales de apoyo al docente.

También la planeación del docente permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen con el aprendizaje de los y las alumnas, además de verificar si considera la atención a la diversidad. Así mismo puede identificarse si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas.

La planeación docente es un elemento importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanzas que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de las y los alumnos.

Los materiales didácticos son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En el aula, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender. Todo lo que nos rodea puede ser un buen recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales.

Otro elemento determinante es la evaluación, que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retro alimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un instrumento valioso que le permite identificar quién o quiénes no están logrando los resultados esperados o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de los y las estudiantes.

Otros factores que aportan información acerca de cómo enseña y evalúa, son el diseño de los ejercicios que realizan los y las estudiantes en los cuadernos, los exámenes que aplica el docente, así como los resultados obtenidos. Al revisarlos, encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario.

Un elemento más, que depende mucho de la actuación de los profesores de los profesores, es el clima de aula. Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y, por ende, en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones entre los maestros y sus alumnos y cómo se establecen éstas. El respeto hacia la persona y la confianza que se genera al interior del grupo marca pautas de conducta respecto a la relación con otros grupos y con los padres de familia.

El clima del salón de clase puede establecer la diferencia entre aprender o no hacerlo, generalmente conforme se sube de nivel, este factor se torna más difícil, lo cual tiene que ver con la forma en que el docente percibe a los estudiantes, qué expectativas tiene de ellos y cómo piensa que actuarán en su presencia. En los años superiores de primaria o secundaria, principalmente, el maestro puede mostrarse agresivo con los y las alumnas aun antes de conocerlos. Es común escuchar decir que “los adolescentes son tremendos y no tiene remedio”; esa pobre expectativa marca las actitudes del docente y los bajos resultados de aprendizaje.

#### **2.1.3.2.1.2 Dimensión organizativa**

Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios

del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes de los y las estudiantes mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente se logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejor actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela.

Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes, la operación del consejo ejecutivo, así como la vinculación con el comité central de padres de familia y el gobierno estudiantil.

#### **2.1.3.2.1.3 Dimensión administrativa**

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los y las alumnas, las prácticas docentes, directivos y personal de apoyo.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

#### **2.1.3.2.1.4 Dimensión de participación social y comunitaria**

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se

integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se considera las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencia que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores en relación con los aprendizajes de los y las alumnas al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.

### **2.1.3.3 Gestión pedagógica**

La gestión escolar es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Loera, 2006:47)

Para Rendón (2009), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Por lo tanto la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el modelo de gestión educativa Estratégica retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y sus responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, Para Zubiría(2006), el concepto de cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harrís (2002) y Hopkins(2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, ay es éste el factor más importante en cuanto a resultados de los y las alumnas con relación a su desarrollo cognitivo y socioafectivo. Rodríguez (2009), coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos". (Chiavenato, 1999:145)

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo (Münch L. , 2010:148)

El liderazgo es la capacidad para dirigir, influir y motivar a los integrantes de un grupo para que realicen tareas fundamentales (Fernández, 2011:página11)

El autor Chiavenato (1999), define al liderazgo como la influencia ejercida en una situación, a través del proceso de comunicación para la ejecución de objetivos.

Para Münch Lourdes (2010), liderazgo en las instituciones educativas tiene gran importancia, ya que del buen liderazgo depende el progreso de la institución.

Para la autora Fernández Elena (2011), el liderazgo es el proceso de dirigir e influenciar en las actividades de un grupo determinado

Según las definiciones también se puede definir al liderazgo educacional como la habilidad de tomar la iniciativa, y hacer que las demás personas realicen las actividades de forma agradable además la capacidad que una persona tiene para influir en otras personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con gusto, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. El liderazgo es aquella persona de provocar la liberación, desde dentro de la energía interior, de otros seres humanos, para que estos voluntariamente, se esfuercen.

El concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, encontraremos en forma inmediata el concepto de gestión, el cual tiene directa relación con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es él quien cumple dicha tarea. Para plantear el tema de una manera más clara me gustaría hacer una distinción entre ambos conceptos viéndolo de una manera simple, podemos decir que la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas mientras que el liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la

organización en un entorno dinámico, que vería junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla, ahora bien, debemos tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios.

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación.

Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original: 193). Así mismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América Latina la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

El ejercicio de liderazgo es realizado desde la experiencia y conocimientos propios de los directivos limitándose solamente a atender aspectos actitudinales en algunos casos, otros utilizan criterios que obedecen a una formación muy personal con patrones de conducta y de personalidad, dirigidos no solo por la cultura de contexto sino también de una posición de autoridad. Es importante destacar entonces que los líderes escolares son sujetos que han sido capacitados para atender los asuntos pedagógicos de la escuela pero que han logrado posicionarse como responsables de la conducción de los centros escolares pasando a adquirir la responsabilidad de líder. Estos eventos quizás justifiquen la actitud de estos actores educativos, sin embargo, no se debe ser complaciente y mucho menos espectadores ante la exigencia y urgencia de un liderazgo efectivo.

Aunque tradicionalmente el concepto de liderazgo educativo tiene la tendencia a referirse al directivo únicamente como líder por tal motivo se plantea la necesidad de contemplar este concepto de forma más amplia incluyendo a los profesores y a todos los miembros del establecimiento que puedan ser agentes de cambio, que intervengan en los procesos cotidianos de trabajo donde es posible que se den los aprendizajes, que la calidad se puede alcanzar, que se puede practicar el trabajo cooperativo y colaborativo y que se puede convocar a construir la transformación. El liderazgo en el campo educacional es un proceso en las relaciones personales, cuando existen estas relaciones el sistema educativo logra un mejoramiento en todos sus ámbitos, además hace la deferencia entre líder y liderazgo, el líder tiene la capacidad de toma de decisiones para demostrar un liderazgo integrador, participativo entre todos sus miembros.

### **2.2.2. Tipos**

Hay una variedad de tipos de liderazgo, pero para efectos de este estudio se consideran, los siguientes tipos: transformacional, autócrata, transaccional, servidor, participativo, y laissez- faire.

El liderazgo transformacional, se define como una relación de influencias en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. (Guillen P. M., 2006:89).

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Entendido así el liderazgo el gestor educativo en las organizaciones sociales o en instituciones y centros educativos, desarrolla un modelo de liderazgo con capacidad de impulsar y transformar procesos de calidad en la educación, denominado liderazgo transformacional.

El líder transformacional infunde valores que dan cuenta del por qué y para qué de la actividad de la organización; es un líder capaz de conducir a una organización hacia la calidad total, es un visionario que aporta visión de futuro, que motiva a sus colaboradores a trabajar en una dirección y a crecer personalmente, a comprometerse con programas de cambio que conduzcan a procesos de calidad.

El liderazgo transaccional, se define como una relación de influencia entendida como intercambio (do ut des), en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. (Guillen P. M., 2006:89).

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes

en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Los tipos de líderes servidor se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. (Guillen P. M., 2006:89)

El liderazgo servidor es un estilo de liderazgo que prevalece por encima de todos los demás. Es fácil para ser reconocidos y eficaces en el mundo corporativo y de negocios. Por razones pragmáticas, muchos líderes industriales y de negocios están recomendando la forma del liderazgo servidor, simplemente porque funciona.

El líder servidor debe colocar el interés del colectivo, por encima de los intereses personales, estar atento y escuchar, la ayuda a los demás con desinterés, siempre en busca de que el otro descubra su espíritu, ganarse y mantener la confianza de los otros. Este tipo de líder es uno de los más completos para poder desempeñar cargos administrativos, como su nombre lo indica es el que está al servicio de todos y la autoridad no está para servirse de su cargo sino que está a tiempo y a destiempo para brindar su apoyo a cada uno de sus subordinados.

El liderazgo servidor nos invita a lograr que los dirigentes de cualquier organización o equipo sean primero servidores de sus supervisados y sean capaces de influir en sus mentes, corazones, cuerpos y espíritus, creando una conexión muy sólida, de gran

empatía y ética relacional. Greenleaf define el Liderazgo Servidor como el deseo natural de servir primero y liderar después, como una consecuencia del servicio al otro.

El liderazgo participativo es cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los solicita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. Es aquel líder que trabaja e involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa o institución haciéndolos partícipes y responsables de las obligaciones y actividades que se dan en el ámbito escolar.

Este líder mantiene permanentemente informado a todos los entes involucrados motivándolos a participar y cumplir con sus obligaciones y haciéndolos sentirse integrados unos con otros para así hacer un trabajo en equipo y no aislado. Al momento de tomar una decisión le importa el punto de vista de todos en general para así buscar una nueva solución en conjunto, comparten todos los participantes los objetivos del establecimiento sintiéndose identificados y remando todos para un mismo lado, todos los problemas se intentan o solucionan a través de la comunicación, el dialogo y no impone su punto de vista ni determina lo que se debe hacer ya que de ser así sería autoritario.

El liderazgo Laissez faire, laissez passer es una expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención

de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Jean-Claude Marie Vicent de Gournay fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía.

El clima laissez-faire o liberal, se caracteriza por un líder que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, quienes gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

Entonces decimos que ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. Es bueno utilizar esta clase de liderazgo cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

Este tipo de líder no se compromete a alcanzar metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, poco le interesa lo que puede producir el grupo por lo tanto no es recomendable que exista este líder en las instituciones educativas.

### **2.2.3. Características**

Las características del liderazgo educacional son las siguientes:

- Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta

información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

- Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

- Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Las características del liderazgo educativo procura el desarrollo armónico tanto de la persona individual como del grupo en sus diversas capacidades humanas en favor del bien común.

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

Las diferencias que existen entre directivo y líder se las cita a continuación: un directivo trata de cumplir con los objetivos propuestos en la planificación, sin tomar en cuenta de qué manera se los obtiene, sus acciones solo van encaminadas al nivel superior, involucra a la comunidad en la planificación y solución de problemas hasta cierto límite, le molesta que sus subordinados conozcan el trabajo mejor que él, desconfiando de los mismo, la solución de los problemas no es de su primordial interés, los toma muy a la ligera considerándolos una pérdida de tiempo, le da poca importancia a los conflictos laborales entre los miembros del establecimiento; en cambio un líder le da mucha importancia a los objetivos, actúa como equipo compartiendo sus ideas y siendo congruente con ellas, estimula e inspira para que los demás miembros de la comunidad escolar trabajen en equipo, es respetuoso de las ideas de los demás, su comunicación es fluida y clara, permite que los demás expresen sus pensamientos aceptando las críticas, se involucra en los conflictos de los miembros de la comunidad para dar solución, reconoce los logros personales y grupales, motiva para que continúen con su trabajo, respeta los compromisos adquiridos.

Con estas diferencias descritas se puede demostrar que todo directivo no es un líder, el cargo directivo muchas veces es administrativo, debido a que en ocasiones son elegidos al azar, sin experiencias en liderazgo, mientras que el líder reúne las características para ejercer la dirección de una organización y lograr los objetivos propuestos

.Aunque hay para quienes " administración " y " liderazgo " son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. A menudo pensamos que la administración y el liderazgo son lo mismo. Sin embargo, hay grandes diferencias que todo directivo debe conocer. En esencia, el liderazgo es un concepto más amplio que la administración, pues ésta es una clase de liderazgo, regida por las metas de la organización. El liderazgo existe cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Guiar hacia un objetivo común presupone la aplicación de determinados valores y la suficiente capacidad para transmitir un mensaje. (Kootz, 1996:176).

#### **2.4. Los valores y la educación**

Los valores son propiedades que tienen por objetos llamados bienes o cosas. Valor es lo que tiene validez. Son principios fundamentales del comportamiento humano. (Sierra, 2002:82)

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. (Jiménez J. C., 2008:151)

Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece. El hombre lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor ó le va a dar más. (Bárcenas, 2008:165)

Para los autores antes mencionados los valores son propiedades que dan validez principios fundamentales del comportamiento humano también se los puede definir como las necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones lo que perfecciona y enriquece al ser humano; los valores son constructos psicológicos que indican el estereotipo de una personalidad en su relaciones interdisciplinarias con manifestaciones de conducta, temperamento, acción en forma que demuestra una ética o exteriorización de una voluntad vertical equilibrada de acuerdo al sistema social y cultural en un determinado tiempo-espacio circunstancial.

En otro sentido, los valores son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad, la solidaridad. En la antigua Grecia el concepto de valor era tratado como algo general y sin divisiones, pero a partir de las civilizaciones de los estudios, han surgido diferentes tipos de valores y se han relacionado con distintas disciplinas y ciencias.

Cada autor define a los valores desde distintas perspectivas es decir desde el lugar natal, la sociedad que le rodea, desde su propia experiencia, y todos aquellos conceptos tienen en común que es dar una cualidad a las cosas o al comportamiento humano que a pesar que pase el tiempo sigue sirviendo de luz para las generaciones, es así que los valores son creaciones humanas y construcciones sociales dinámicas, evolutivas e indefinidamente perfectibles, que se transmiten y asimilan por aprendizaje social. Los valores son fruto de la reflexión colectiva de los grupos humanos y de la acción comunicativa sobre los modos de satisfacer las necesidades humanas naturales y culturales y de mejorar las situaciones personales y sociales, imaginando otras situaciones individuales y colectivas deseables y posibles.

El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa. La axiología es la rama de la filosofía que se encarga del estudio de la naturaleza y la esencia del valor.

Para el idealismo objetivo, el valor se encuentra fuera de las personas; para el idealismo subjetivo, en cambio, el valor se encuentra en la conciencia (o sea, en la subjetividad de los sujetos que hacen uso del valor). Para la corriente filosófica del materialismo la naturaleza del valor reside en la capacidad del ser humano para valorar al mundo en forma objetiva.

Los valores no son, algo puramente subjetivo, sino que tienen una dimensión objetiva, independientemente en gran parte del gusto o el interés que yo pueda tener por ellos. Sin embargo tienen también una dimensión subjetiva por las cualidades que son importantes

Entre las características de los valores se mencionan las siguientes:

- Son cualidades que están adheridas a un objeto o bien, pero no tienen existencia concreta, sino una existencia virtual. Los valores antes de incorporarse al respectivo portador, depositario o bien, son meras “posibilidades”.
- Son absolutos y universales. No cambian. Lo que cambia es su apreciación.
- Todo valor tiene su polaridad, su contravalor y ambos parten en sentido contrario de un punto cero, de donde resultan jerarquías de los mismos o escalas de valores.
- No son independientes ya que necesitan adherirse a las cosas, Por eso los valores hacen siempre referencia al ser y son expresados como predicaciones del ser.
- Se caracterizan por la cualidad ya que no dependen de la cantidad y por eso no puede establecerse relaciones cuantitativas entre las cosas valiosas. (Ravera de Minchilli, 2006:19).

Para ubicarnos en la clase de valor que se vive se hace necesario conocer los tipos de valores. Entre la clasificación de los valores aparecen, los valores espirituales, los éticos o morales. Se destacan de una forma especial, tienen una característica propia. Los valores morales son cualidades objetivas y reales que solicitan la libertad y la responsabilidad del ser humano para construir en una línea humanizadora en su vida. Se imponen como una llamada a un comportamiento determinado.

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia. Los valores éticos son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad. Al hablar de valores es importante diferenciar entre los valores que podemos llamar finales y los valores de tipo instrumental, estos valores instrumentales son

modos de conductas adecuadas o necesarias para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Los valores personales son los que nos indican que es bueno y que es malo. Estos valores vienen de nuestra sociedad, religión y tradiciones. La misma actividad que para una persona es buena para otra es mala. Un ejemplo es comer carne de res, algo que un hindú devoto no haría así le cueste la vida, sin embargo para un latinoamericano cristiano esto suena ridículo.

Nuestros valores cambian a medida que maduramos o nuestro ambiente cambia, los valores fundamentales no cambian, el amor, la familia, la verdad, la integridad. Estos valores son los que guían para tomar decisiones. Son esa voz que nos dice estamos casi traicionándonos a nosotros mismos.

Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de persona y perfeccionan nuestra naturaleza humana.

Los valores sociales son aquellos que permiten establecer si una acción está bien obrada o no, según Frondizi, se clasifican en cuatro grupos: Objetivos y subjetivo, valores inferiores, donde está el aspecto económico y sentimental; los valores intermedios que están relacionados con el campo intelectual y estético; los valores superiores se encuentran los de carácter espiritual y moral que abarca a su vez, a la ética que establece las reglas sociales para generar armonía en la convivencia de una comunidad. La sociedad es un conjunto de personas ligadas por un principio de unidad que supera a cada una de ellas.

Los valores ciudadanos se sustentan en los valores que se aprenden en el hogar, de cualquier tipo que éste sea: completo, incompleto, pobre, ya que esas características aportan un ingrediente de dificultad, más no eximente del valor.

Cuando los valores son práctica diaria en el entorno de los niños, casi con seguridad surgirían en ellos las conductas que apreciamos como ciudadanía, vale decir, el comportamiento de las personas cuando está delimitado por ciertas normas fundamentales, como la urbanidad y las buenas costumbres de aprobación social. Fuente (Ronquillo, 2011:22)

De acuerdo a las definiciones los valores que se forman en la niñez son determinantes en las actitudes de los adultos, los valores son reflejados desde el hogar, en sí los valores encierra las actitudes de cada persona y cada uno demuestra el valor que ha concebido desde su experiencia o del medio que le rodea.

Para concluir se puede afirmar que los valores son conductas que reflejan la personalidad de cada individuo. Un llamado a las familias que como base fundamental de la sociedad son las pioneras en dar testimonio del bien obrar, los hijos e hijas toman de modelo las actitudes y proceder de los padres, anhelamos una sociedad culta en que los valores sean el eje en la vida de los educando, entonces se debe empezar por la familia, luego la escuela y el medio que le rodea.

### 3. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10” del recinto el Paraíso del cantón Milagro de la provincia del Guayas, fundada el 3 de junio de 1968, la misma que tiene una trayectoria de 43 años de servicio educativo, ofreciendo una formación integral a los niños y niñas del sector.

El modelo pedagógico se encuentra explícito en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como la herramienta fundamental para proporcionar el cambio intelectual, la innovación de la conciencia y el cambio de actitud entre los involucrados del sistema educativo.

El modelo pedagógico que se evidencia en el PEI es el constructivismo el mismo que no estudia la realidad sino la construcción de la realidad, el constructivismo considera que el estudiante desarrolle procesos mentales como la observación, búsqueda de información, identificación y análisis de problema, formulación de hipótesis, los autores de este modelo pedagógico son Piaget, Ausubel, Bruner, Gagné y Vygotsky; el rol del docente es preparador de las actividades y experiencias para los estudiantes, el estudiante es actor y evaluador de su aprendizaje; la metodología que se aplica en esta modelo es el activismo, aprendizaje por descubrimiento y solución de problemas, actividades de experimentación e inmersión de la realidad. (De Escobar, 2009:27)

Según el modelo pedagógico que posee la escuela “Abel Romeo Castillo” los estudiantes aprenden a partir de sus experiencias, relacionan el nuevo contenido con lo que ya conocen, participan de la investigación y del aprendizaje por descubrimiento adquiriendo destrezas de saber hacer y formarse para la vida.

#### 3.1. Participantes

La población de la muestra seleccionada es: 3 directivos, 12 docentes, 20 estudiantes de séptimo año de educación básica y 15 Padres de Familia de la escuela.

**Tabla No. 1**

Personal docente de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” clasificado por edad.

RANGO DE EDAD	Mujeres		Hombres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
25 a 30 años	1	11.11	0	0
31 a 35 años	2	22.22	0	0
36 a 40 años	5	55.55	1	33.33
41 a 45 años	1	11.11	2	66.67
46 a 50 años	0	00	0	0
51 a 55 años	0	00	0	0
56 a 60 años	0	00	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**FUENTE.-** Encuestas directas realizadas al personal docente de la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo”

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán.

De los docentes entrevistados de la institución educativa, de acuerdo a su edad el 11.11% se encuentra entre los 25 a 30 años de edad, el 22.22% está en el rango de 31 a 35 años, de 36 a 40 años corresponde el 55.55%, el 11.11% de 41 a 45 años.

Los docentes se encuentran en plena edad de ejercer su profesión con entusiasmo y dinamismo, desarrollando toda su creatividad y poniendo al servicio de la comunidad, por lo que es beneficioso para la institución.

Por lo tanto el rango de edad que impera en la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10” está entre 36 a 40 años de edad.

**Tabla N° 2**

Personal docente de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” clasificado por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	09	75
Masculino	03	25
Total	12	100

**FUENTE.-** Encuesta a los docentes del La Escuela Fiscal Mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán.

Del personal docente encuestado que labora en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”, el 75% corresponde al sexo femenino, mientras que el 25% pertenecen al sexo masculino. Estos datos corroboran que las mujeres están tomando el protagonismo en la educación,

De acuerdo al análisis realizado se evidencia que el sexo femenino ocupa el primer lugar, siendo una ventaja para la institución, el hecho de que las mujeres demuestran ser muy expresiva y cariñosa lo que favorece a los alumnos en su aprendizaje. Los estudiantes gozan de una educación de amor con responsabilidad.

### Tabla N° 3

Personal docente encuestado de la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo” clasificado por títulos académicos.

AÑOS DE EXPERIENCIA	Docentes	
	F	%
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.	0	0
Doctorado en Ciencias de Educación Especialización Comercio y Administración.	0	0
Licenciatura en Idiomas, Químico Biólogo, Lengua y Literatura, Físico Matemática, Ciencias Sociales, Cultura Física	12	100
Tecnólogo Pedagogo en Informática	0	0
Profesor de segunda enseñanza.	0	0
Prof. Cultura Física	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Encuesta directa a los docentes del La Escuela Fiscal Mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”

ELABORACIÓN: Janeth Merchán.

De los docentes encuestados el 100% poseen títulos de tercer nivel, especialidad Ciencias de la Educación.

Representa una fortaleza para la institución contar con personal idóneo para la educación.

**Tabla N° 4**

Estudiantes de séptimo año de educación básica de la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10” clasificados por sexo. Población investigada.

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Femenino	09	45
Masculino	11	55
Total	20	100

**FUENTE.-** Encuesta directa a los estudiantes de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán.

De los estudiantes que se aplicó la encuesta el 45% es de sexo femenino mientras que el 55% pertenecen al sexo masculino, estas cifras representativas resulta ventajoso para los estudiantes de séptimo año, favoreciendo la integración de niñas y niños en el aula, ya que niños y niñas se pueden relacionar con facilidad tomando en cuenta sus individualidades que posee cada uno, esto ayudará a un mejor desenvolvimiento en la etapa de la adolescencia.

## **3.2. Materiales e Instrumentos**

### **3.2.1. Materiales.**

Los materiales que se utilizaron y sirvieron de apoyo en el trabajo investigativo fueron: copias de las hojas de encuestas para todos los participantes del proyecto; grabadora, CD para la entrevista a directivos; Internet, libros, revistas e informe que fueron utilizados como fuentes documentales para consultar la parte teórica de la investigación

### **3.2.2. Instrumento.**

Los instrumentos seleccionados y aplicados en el trabajo investigativo fueron: encuesta y entrevista para directivos, encuestas para docentes, estudiantes y padres de familia.

Las encuestas fueron aplicadas con la finalidad de recabar información verídica a través de preguntas abiertas y cerradas, que permitieron indagar el manejo de gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10” del recinto el Paraíso del cantón Milagro de la provincia del Guayas.

La entrevista se realizó a la directora y a dos jefes de áreas de la institución con el objetivo de obtener información sobre la manera que dirige la institución en los aspectos de gestión del Liderazgo y Valores en la administración del establecimiento, información que sirvió como aporte para fundamentar el proyecto investigativo

Así mismo se realizó una observación meticulosa de los instrumentos de gestión educativa que tiene la institución con la finalidad de obtener información confiable en donde se observe la gestión, el liderazgo y los valores como conocimiento para aplicar en la práctica diaria del sistema educativo

Al realiza la tabulación de los datos se evidenció que algunas preguntas de los estudiantes y padres de familia no habían contestado. Los datos teóricos fueron procesados a través del procesador de palabras Word y los valores numéricos por medio de Excel.

## **3.3. Método y procedimiento**

### **3.3.1 Diseño.**

La investigación aplicada, es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y la consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento

del acervo cultural y científico así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral ([www.mitecnologico.com/main/invest](http://www.mitecnologico.com/main/invest), 2008)

El presente proyecto de investigación por su propósito es de tipo aplicada porque permite la aplicación de los conocimientos y por su profundidad es descriptiva porque interpreta y describe la gestión del líder en el quehacer educativo. Para lo cual se utilizó los siguientes métodos:

Método inductivo, utilizado en toda la investigación para determinar el dominio de la gestión, liderazgo y valores en la escuela y de esta manera establecer comparaciones de los hechos científicamente.

Método deductivo, se utilizó para generalizar los resultados de los hechos particulares del objeto de estudio.

Método descriptivo, permitió realizar la descripción, análisis e interpretación de las condiciones en que se produjo el fenómeno observado en la escuela.

La observación, se utilizó para determinar la realidad característica de la población y escenarios de investigación.

Métodos analítico y sintético, para la identificación, clasificación, comparación, resumen y tabulación de los datos obtenidos.

Método hermenéutico, sirvió para la interpretación bibliográfica que permitió valorar la teoría conceptual del marco teórico concretándose al realizar el análisis de la información empírica recopilada.

Método exploratorio, para establecer los problemas relevantes de la escuela.

Método matemático, este método se lo utilizó para organizar los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevistas, a través de tablas estadísticas facilitando la comprensión de los mismos

### **3.3.2 PROCEDIMIENTO.**

Para el procesamiento de la información, se aplicó encuestas, entrevistas y observación directa en la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo N°10” del recinto el Paraíso del cantón Milagro de la provincia del Guayas, dirigido a la directora y a dos jefes de áreas, recibiendo las hojas impresas con agrado, de la misma manera colaboraron doce docentes con la información que se solicitaba en el instrumento, aunque al inicio demostraron un poco de expectación al contenido de la encuesta; los estudiantes participantes fueron encuestados en un momento libre para no interrumpir sus clases, momentos antes de la encuesta se los motivó pero aún así se observó nerviosismo y dificultad en algunas preguntas que no entendían ; los padres de familias que participaron de este proyecto investigativo también recibieron sus encuestas, de esta manera facilitaron el trabajo de investigación.

El día 17 de junio de 2011 se presentó el acta de compromiso entre el centro educativo y la profesional en formación de maestría en gerencia y liderazgo educacional, a través de la directora de la escuela, concediendo el permiso para efectuar el proceso de investigación del proyecto. Una vez aceptada se procedió a digitar las encuestas, entrevista y el formato para la ficha de observación directa para directora, docentes, estudiantes y la elaboración de la encuesta a padres de familia.

Con los instrumentos listos para su aplicación se elaboró un cronograma que permitió la aplicación ordenada de los instrumentos, luego se convocó a cada uno de los participantes para explicarle el contenido de la encuesta y el valor cualitativo que tendrían su respuesta, a la vez se indicó lo beneficioso que resultaría este proyecto si su información es real, es decir en base a la realidad que vive la institución.

Para la aplicación de los instrumentos de evaluación se consideró el siguiente orden: El martes 21 de junio de 2011 se aplicó las encuestas a los docentes y directivo, miércoles 22 la entrevista a la directora, y a los dos jefes de área, el día jueves 23 se aplicó la encuestas a los estudiantes el día viernes 24 se encuestó a los padres de familias seleccionados para el trabajo investigativo. Los participantes colaboraron

llenando los respectivos cuestionarios que en lo posterior sirvieron para conocer resultados cuantitativos.

Durante las semanas del 8 al 20 de julio del 2011 se aplicó la técnica de la observación directa para revisar toda la documentación concerniente a los instrumentos curriculares (instrumento de gestión educativa) lo que permitió evidenciar el accionar en gestión del Liderazgo y Valores de la administración de la institución educativa.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

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

Partiendo de la conceptualización del manual de organización, es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, así mismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. (www.definición.org.manual. de .organización)

Efectuado el análisis del manual de organización de la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo” se comprobó, que el documento no contiene las funciones específicas de acuerdo a la gestión, liderazgo y valores en la administración del plantel que faciliten el desempeño profesional con eficacia y eficiencia.

En el manual de organización de la escuela no se evidencia gestión, ni liderazgo, por lo que se considera necesario que se revise el manual que posee la institución y se modifique con las competencias de gestión, liderazgo vinculando los valores y aplicarlo la práctica permanente del quehacer educativo.

##### **4.1.1.2. El Código de Ética.**

El código de ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio (Rodríguez, 2009:10)

Tomando en cuenta la definición del código de ética y relacionándolo con el código existente en la escuela, no garantiza la gestión educativa en la que se observe el

liderazgo e integre a los valores personales e institucionales. Se sugiere a los directivos de la institución que elaboren un código de ética que responda a los lineamientos normativos que regulen los comportamientos de los miembros de la comunidad escolar.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico.**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años) (Rodríguez, planificación curricular, 2009:15)

El plan estratégico institucional de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” no se encuentra bien estructurado, carece de las áreas de gestiones y liderazgo, que asegure el desarrollo y el posicionamiento de la institución.

El plan estratégico es una debilidad para la institución educativa, se sugiere actualizarlo e incorporar las competencias de gestión, liderazgo y valores en la estructuración del sistema integrado de gestión e implementar los procesos en toda la institución, instrumentar el sistema de planificación estratégica institucional, orientar la oferta académica, priorizar el desarrollo del talento humano de la institución para mejorar sus competencias, las relaciones humanas y la calidad del servicio a los niños y niñas, mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, docente sobre la base de resultados. En el área de infraestructura física y tecnológica, adecuar y construir la infraestructura física acorde con las necesidades y proyecciones institucionales.

#### **4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).**

Al realizar el análisis de documento se verificó que la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo, cuenta con el plan operativo anual, está diseñado para ejecutarlo en el período escolar de un año, en este plan se encuentran descritas actividades que demuestran una escasa gestión además no integran los valores en las acciones a realizar ni un liderazgo participativo. No existe congruencia entre estrategias y

objetivos, se han trazado metas muy complejas que se vuelve difícil de lograr buenos resultados durante el año que está planteado.

Por todo lo mencionado anteriormente se recomienda modificar el Plan operativo anual y trazar metas a corto plazo que sean claras y precisas de poderlas lograr, seguir los lineamientos del plan estratégico como lo menciona la definición del plan y ser congruentes entre los objetivos y las acciones a ejecutar para lograr los resultados esperados.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El proyecto educativo de la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo se encuentra estructurado por los siguientes componentes: componente de la identidad institucional el mismo que contiene la visión misión, modelo pedagógico, objetivos estratégicos y políticas institucionales; el segundo componente es el currículo, en este elemento se resalta el programa curricular institucional, planificación por bloques curriculares y el tercer componente de Gestión, en este apartado se evidencia el posicionamiento estratégico, plan operativo anual, estructura organizativa, sistema de evaluación del proyecto. (Romeo, 2009:45)

Este proyecto contiene un análisis de la realidad a la cual intenta dar respuesta. Es el currículo propio de la institución. Además, como instrumento de gestión a mediano y largo plazo, define y articula las principales actividades de las instituciones educativas. Ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

Este proyecto sustentado en un documento hace relación con la gestión del liderazgo y valores, se enuncian algunos ítems que se vinculan con gestión liderazgo y valores, de acuerdo a los datos que constan en el PEI, la directora de la escuela con la ayuda de los docentes elabora el PEI, vela por la formación integral de las estudiantes para que se logren plasmar los objetivos institucionales que se evidencian en el PEI, cumple y hace cumplir con las políticas de la institución, aprueba el modelo pedagógico a desarrollarse en el establecimiento, es responsable de verificar el desempeño de cada

uno de los miembros de institución escolar, lidera los proyectos de gestión, planifica de manera consensuada las estrategias para conseguir éxito, se procura prevenir y anticipar los posibles problemas que se presenten en la ejecución del proyecto, distribuye el trabajo del personal docente.

Por estas razones el PEI es esencial en un establecimiento educativo, ya que propone las pautas que deben desarrollarse en la institución con un liderazgo integral, dispuesto a asesorar constantemente, proponer alternativas de solución en los procesos institucionales, pedagógicos y administrativos, por lo tanto la existencia del proyecto educativo institucional de la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo es una fortaleza para la institución, pero se convierte en una debilidad porque no se ponen en ejecución aquellos lineamientos que promueven gestión, liderazgo y valores.

Entonces es necesario revisar el PEI, actualizarlo, darlo a conocer a quienes le competen para que realicen su labor fundamentada en el PEI.

#### **4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.**

En el reglamento interno capítulo II, se identifican las autoridades del Plantel: Directora, la Junta General de Profesores, las Comisiones Permanentes y los Profesores de cada año básico. La directora es la primera autoridad y el representante oficial del plantel. Además de las atribuciones contempladas en el Reglamento General de Educación, son también derechos del director: elaborar las planificaciones y los cronogramas de trabajos correspondientes necesarios para cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones, inspirar su trabajo docente en una filosofía educativa que favorezca la vinculación del plantel con su comunidad.

Son deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores: elaborar y aprobar el plan institucional; organizar las comisiones permanentes de carácter cultural, deportivo, social, disciplina y aseo y ornato en la última Junta General de Profesores; promover acciones de mejoramiento de la educación y de permanente actualización y desarrollo profesional del personal directivo, docente y administrativo; elaborar el horario general, sobre la base de los horarios preparados por cada profesor de grado, el mismo que

será aprobado por la directora; organizar y ejecutar acciones de mejoramiento de la Educación de actualización y desarrollo profesional; evaluar trimestralmente la ejecución del plan institucional; colaborar en la solución de los problemas de carácter técnico-administrativo que se presentaren; ofrecer el asesoramiento técnico-pedagógico a la directora y a los profesores; organizar los servicios de recuperación pedagógica para atender a los alumnos con problemas de aprendizaje.

De acuerdo al análisis del reglamento interno de la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo los docentes ejercen gestión, liderazgo y valores en las siguientes acciones: planificación, organización, ejecución y evaluación del currículo correspondiente a su año básico, coordinación del desarrollo de sus actividades con los demás docentes del establecimiento y, particularmente con los profesores de los años básicos inmediatos inferior y superior, en la utilización de procesos didácticos que permitan la participación activa de los alumnos, que garanticen un aprendizaje efectivo, la estimulación y evaluación sistemáticamente el trabajo de los alumnos en función de los objetivos del año básico, la observación de un comportamiento digno y constituirse frente a sus alumnos como ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación, en la organización y atención de grupos de recuperación pedagógica con los niños y niñas que presentaren problemas de aprendizaje, además proporcionar a los alumnos un trato adecuado, respetando su personalidad y las características de su desarrollo, promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de sus alumnos, promover y fomentar una permanente interacción entre el establecimiento, los padres de familia y la comunidad en general, llevar prolijamente los libros, registros y más instrumentos técnicos determinados por el ministerio de educación; mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, padres de familia y los demás profesores; cumplir con las comisiones encomendadas por el director, el consejo técnico y la asamblea general y presentar los informes del caso y comunicarse con la directora del plantel oportuna y permanentemente proporcionándole información educativa, pedagógica y administrativa referente a sus funciones como profesor de aula.

Las comisiones, cultural, deportiva, social, disciplina; y, aseo y ornato son las comisiones permanentes del plantel, las mismas que planificarán sus actividades

durante el periodo de matriculas, presentarán su trabajo a la directora, quien luego de dar las recomendaciones pertinentes las pondrán a consideración de la junta general de profesores. Al final del año lectivo presentarán cada comisión su informe de actividades (Reglamento interno, 2009:9)

El reglamento interno de la institución contiene las normas que regula la organización de la institución educativa y toda la comunidad escolar tienen el deber o el derecho a cumplir. Este reglamento tiene como objetivo principal regular el funcionamiento de la escuela, por lo tanto la existencia del reglamento interno en la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo es una fortaleza para la institución pero la aplicación del mismo es una debilidad por cuanto no existen actas u otro informe que se evidencie el trabajo, el control y seguimiento de las normas que indica el reglamento interno por lo que se sugiere revisar el documento, darlo a conocer para que sea conocido comprendido y compartido por la comunidad escolar y aplicarlo en la práctica permanente de la educación.

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

### **4.1.2.1. Misión y visión**

“Misión es la que describe como <<el propósito de la organización >> o, también, <<su objetivo o razón de ser>>” (Guillén, 2006:210)

De acuerdo a la definición, la misión establece la razón de ser de una institución educativa declara la finalidad del establecimiento educativo y hace referencia a las necesidades a satisfacer. La misión enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo.

“La misión de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” es garantizar tanto el acceso como la calidad de la educación inicial y de segundo a séptimo año de educación básica para los niños y niñas del recinto el Paraíso del cantón Milagro, mediante la formación integral, holística, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el género desde un enfoque de derechos y

deberes que fortalezcan el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana” (PEI, 2009:14)

La misión de la institución se encuentra explícita en el PEI, y de acuerdo a la misión antes mencionada su propósito es ofrecer una educación integral a los niños y niñas de la localidad y formar a la persona humana en la ciencia y los valores respetando la diversidad cultural de nuestro país y de otros, esta misión hace referencia explícita a la naturaleza, carácter, identidad y razón de ser de la escuela.

La visión de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” es, ser un centro educativo de vanguardia académica, que responda a las necesidades de la sociedad y la familia, a través de un proceso de mejora continua, que permita brindar una educación de calidad con el fin de formar personas con mentalidad reflexiva, capaces de valerse por sí solos. (PEI, 2009: 14)

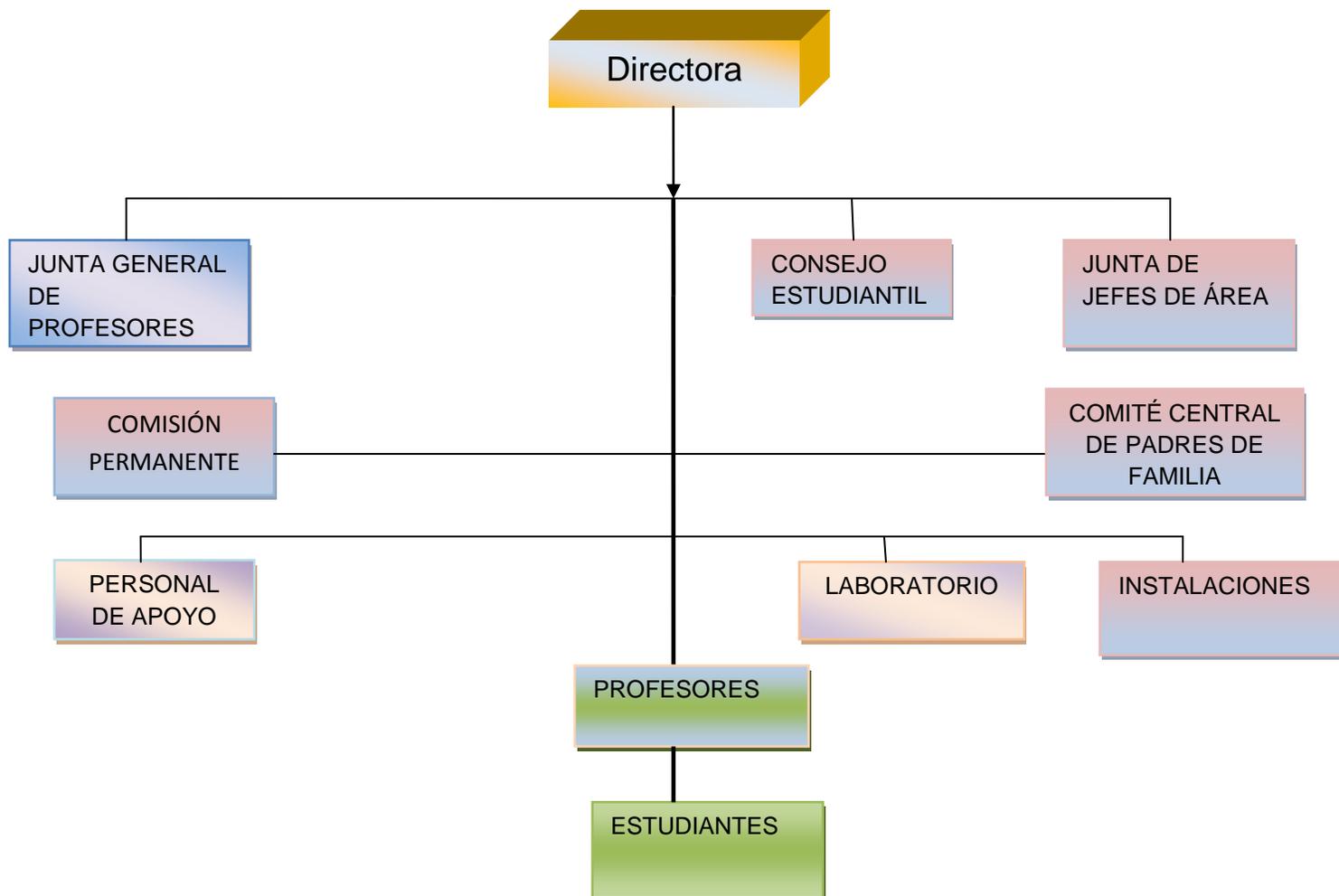
La visión para Manuel Guillen Parra es la “forma de ver o anticipar el futuro” de acuerdo a esta definición se puede definir que la visión de la escuela es, ser un centro educativo de desarrollo, de constante evolución e innovación académica para satisfacer las necesidades que se presentaren en el entorno y buscar alternativas de solución a los diferentes problemas que se dan en el diario vivir.

Tanto la misión como la visión se encuentran escritas en el PEI de la escuela, las mismas que indican el propósito que cumple la escuela en educar a niños y niñas de la localidad y hacia donde se pretende llegar o lograr en el futuro.

#### **4.1.2.2. El Organigrama.**

El organigrama de la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo” está representado por la directora en calidad de representante legal de la institución, de acuerdo al orden jerárquico continúan el consejo técnico, comité central de padres de familia, juntas de profesores, comisiones permanentes, consejo estudiantil, personal docente, Administrativo, de Servicios, y estudiantes. Es importante identificar claramente a las

autoridades y que cada una de ella conozcan sus atribuciones y funciones para llevar a efecto las actividades programadas en el establecimiento de acuerdo a la buena gestión y coordinación, manejándose con liderazgo fundamentados en los valores institucionales.



**Fuente:** PEI de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”

**Elaborado:** Janeth Merchán.

Analizado el organigrama de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” se evidencia una estructura organizativa, rígida e inflexible, la organización depende de la autoridad clave, que se convierte en indispensable, se satura de trabajo, lo que ocasiona que no se dedique a labores estratégicas, aún se mantiene un régimen de educación tradicional, la dirección unipersonal presenta un nivel jerárquico autoritario, claramente se distingue la dependencia de los diferentes departamentos que lo conforman, da a entender que la autoridad ordena y los demás cumplen ordenes

Se debe incorporar la participación democrática de los actores para que se plantee el reto de hacer coincidir la realidad institucional con los planteamientos de su modelo educativo, articulando conscientemente el espacio de acción abstracta, sus procedimientos metodológicos, explicaciones, finalidad sociológica, estructura institucional, sistema social y finalidades institucionales.

De esta manera se conseguirá que toda la comunidad educativa se responsabilicen de su propio desarrollo y del de la comunidad, por lo tanto estudiantes y padres de familia estarán incluidos en calidad de corresponsables de los procesos comunitarios y de los productos de esos procesos.

Si se puede rescatar una fortaleza es que existe liderazgo y que el trabajo se puede dividir, pero como debilidad se encuentra el autoritarismo que refleja, deficiente comunicación y subordinación de los miembros que constituyen el centro educativo.

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

Las funciones de las áreas y de los departamentos de la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo no se encuentran bien estructuradas en los documentos. Además no posee un manual de funciones y procedimiento que oriente la función que tiene cada área o departamento del establecimiento, los organismos que se identifican en la institución y que se reúnen cuando el caso lo amerite son junta general de profesores, junta de jefe de área, gobierno estudiantil, secretaría.

Estos organismos no cumplen a cabalidad con sus funciones por que desconocen los lineamientos de sus funciones; la junta de jefe de área o de profesores se reúne una vez cada trimestre hacen un informe verbal a la directora sin dejar un informe por escrito que evidencie el trabajo realizado por los docentes. El gobierno estudiantil es elegido por votación y este solo queda elegido y asentado en actas porque luego no realiza ninguna actividad.

Se recomienda a las autoridades correspondientes revisar las funciones de cada área y departamento y a la vez elaborar un manual de funciones y procedimientos de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N°10”

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

El personal docente de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10” durante el año lectivo 20011, participaron en algunos cursos de actualización pedagógica que ofreció el ministerio de educación, existe un porcentaje significativo de docentes con el deseo de superación, por lo que han optado por continuar preparándose, obteniendo títulos de tercer y cuarto nivel. Para la institución es beneficioso que los docentes se capaciten para mejorar la práctica educativa integrando los valores y elevar el aprovechamiento escolar de los niñas y niñas diseñando y aplicando estrategias didácticas que correspondan a las necesidades generales y particulares de los y las estudiantes.

La dimensión pedagógica es una debilidad para la institución debido a que los docentes ejecutan ciertas acciones sin ninguna planificación, además no se evidencian los valores por lo que se recomienda planificar y hacer constar los valores personales e institucionales para ponerlos en práctica en el quehacer educativo y mejorar la calidad educativa.

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

La escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N°10” no cuenta con una dimensión organizativa operacional en función de valores, la planificación educativa se sitúa a los contenidos de las distintas asignaturas. En la institución educativa se vive un liderazgo autocrático, no existe mutuo acuerdo entre los miembros del establecimiento en la toma de decisiones y se asume poco compromiso. Es necesaria la capacitación en el tema de liderazgo y reestructurar las planificaciones incorporando los valores en las acciones que establece esta dimensión.

#### **4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores.**

La dimensión administrativa se describe el cumplimiento con las normas administrativas vigente, supervisa y asesora el manejo de los documentos de carácter

técnico, registro de inscripción, cuadros de calificaciones, mantiene actualizado el libro de entradas y salida del personal docente, sin embargo en la institución no se ejecuta sobre todo no se pone en práctica los valores, como la ayuda oportuna y solidaria a los integrantes de la comunidad escolar, por otro lado el liderazgo es autoritario en su forma de pensar. Además hacen mal uso de los materiales que posee la institución y el presupuesto que es destinado para la institución no es invertido en su totalidad.

El contenido de la dimensión administrativa no permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen los procesos de aprendizaje. Se sugiere que los responsables de esta dimensión se capaciten con el fin de que puedan modificarse para mejorar el rendimiento educativo y las prácticas de docentes y directivo.

#### **4.1.2.6 Dimensión comunitaria y valores.**

Proyectar a la escuela en la comunidad es la finalidad de la dimensión comunitaria, participar en las diferentes actividades cívicas- sociales, organizar y ejecutar campañas de limpieza en la comunidad, mejorar la participación escuela- padres de familia entorno al medio social.

La institución educativa no participa ni se proyecta en el entorno, no se orienta al desarrollo del liderazgo comunitario, así como a la práctica del servicio y la colaboración. La escuela cuenta no cuenta con un programa comunitario que involucre a las madres padres o apoderados que satisfaga ciertas necesidades de los hogares.

#### **4.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, alcanzando de esta manera un diagnóstico certero que permita tomar decisiones acordes a las necesidades que se presentan en la institución.

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

Al realizar el análisis de las fortalezas y debilidades de la institución escolar, se ha constatado que la escuela posee más debilidades que fortalezas, sin embargo estas fortalezas han sido y son muy importantes en el funcionamiento de la escuela.

Las fortalezas y las debilidades que se detallan en la matriz FODA, se deben a un análisis de los directivos que elaboraron el PEI y además la observación directa de la persona investigadora. Se debe tomar mucha atención a lo descrito en la matriz para mejora de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Las fortalezas y debilidades internas de la organización son propias e inherentes a la misma institución y por lo tanto son controlables.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas**

Son factores del entorno que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir, incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

Cuando se presentan las oportunidades también se presentan las amenazas es necesario manejar con mucha sensatez estos factores que ayudan o disminuyen el normal funcionamiento de la escuela.

Las oportunidades y amenazas se describen en la matriz FODA que la institución escolar posee.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del PEI, POA, Reglamento Interno.</li> <li>• Los maestros se interesan por participar en la actualización curricular.</li> <li>• Preocupación constante por la solución de conflictos presentados en la institución.</li> <li>• Trato cordial y respetuoso entre los integrantes de la comunidad escolar</li> <li>• Participación activa de los actores educativos en sus respectivos niveles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los docentes por el ministerio de educación</li> <li>• Maestrías que ofrecen las universidades del país en gerencia, liderazgo</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poca práctica en la Comunidad educativa de gestión, liderazgo y valores.</li> <li>• Falta de colaboración de los Padres de Familia en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Falta de personal docente</li> <li>• Falta mayor atención y cuidado en la utilización en los diversos espacios físicos del plantel por parte de las estudiantes.</li> <li>• Crisis de valores familiares.</li> <li>• Falta de un manual para fomentar la gestión, liderazgo y valores en la institución.</li> <li>• Carencia de un manual de funcionamiento</li> <li>• No se evidencia gestión, liderazgo y valores en los instrumentos de gestión educativa</li> </ul>	<p>Falta de seguridad y vigilancia alrededor de la institución.</p> <p>Mal uso de los medio de comunicación social, Tv, internet, celulares música moderna.</p> <p>El ambiente de inseguridad en el que se encuentran las niñas y niños debido al incremento de la delincuencia, pandilla, violencia, drogadicción, etc.</p>

La elaboración del FODA es de gran importancia porque permite identificar las falencias que tiene la institución educativa, en este caso el poco conocimiento que posee directivo, docentes y padres de familia sobre gestión del liderazgo y valores, además en los instrumentos de gestión educativa no se encuentran relación con el liderazgo la gestión y los valores, estos temas se convierten en una necesidad

prioritaria para aplicarlos en las diversas gestiones institucionales que tiene que hacer para el mejoramiento de la institución y brindar una educación de calidad.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De la encuesta a directivos.

**Tabla 6**

#### 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	2	66,67
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	1	33,33
e. No contestan	0	0
Total	3	100

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Se puede definir como organización al sistema integrado por personas que tienen ciertas habilidades y se comunican y esto hace que realicen trabajo en equipo, así se puede observar que del número de directivos encuestados el 66,67% de ellos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, el director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.

Demostrando así la inexistencia de democracia y toma de decisiones en equipo.

**Tabla 7**

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	66,67
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	33,33

c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
c. No contestan	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

El 66,67% de los directivos de la escuela fiscal mixta "Dr. Abel Romeo Castillo" manifiestan que el tamaño de la organización, se miden por el número de miembros que conforman la institución, así como por los resultados obtenidos en la institución, se debe a que la escuela crece en número de estudiantes y en proporción directa el número de docentes y más personal, lo cual significa que en las mismas dimensiones van a la par con los resultados obtenidos en las actividades ejecutadas, dejando de lado el valor y tiempo empleado en la institución.

### Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	0	0
b. No	3	100
Total	3	100

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Siendo el manual de normas, reglas y procedimiento el instrumento que explica las pautas, políticas y forma como está organizada la institución, así se puede evidenciar que del número de directivos encuestados el 100% de ellos indica que las tareas de los miembros de la institución no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

**Tabla 9****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	3	100
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	0	0
Total	3	100

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela “Dr. Abel Romeo”

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

El 100% de los directivos de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la directora

La directora asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo una de ellas es, tomar decisiones que favorezca a la solución de los problemas que se presentan sin antes dejarse ayudar por sus colaboradores.

**Tabla10****DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	33.33
b. No	2	66.67
Total	3	100

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela “Dr. Abel Romeo”

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

La delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas los encuestados manifiestan el 66.67% que es la mayoría, reconocen que no delegan a un grupos de colaboradores sino que el directivo toma decisiones para resolver los diferentes conflictos de la institución.

La toma de decisiones para la resolución de conflictos, se identifica con lo que el directivo hace para llevar a cabo su plan.

Tabla 11

## LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	2	66,67	1	33,33	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	2	66,67	1	33,33	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	2	66,67	1	33,33	0	0
D	Trabajo en equipo	1	33,33	2	66,67	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	0	0	1	33,33	2	66,67
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	2	66,67	1	33,33
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	1	33,33	2	66,67

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la escuela el 66,67% manifiestan que se preocupan por la excelencia académica y han participado de los cursos de capacitación que ofrece el ministerio de educación,

El 66,67% manifiestan que la directora en la administración y liderazgo del centro educativo a veces promueve el trabajo en equipo, por lo que se sugiere una capacitación para mejorar el desenvolvimiento organizativo en el trabajo de equipo

En un número mayoritario del 66,67% sustenta que no se promueve la vivencia de valores institucionales y personales y no delega autoridad. Por lo que se considera necesario una capacitación sobre gestión liderazgo y valores.

El 66,67% de los encuestados sostienen que a veces participan los padres de familia en las actividades programadas y el 33,33% afirma que a veces delega autoridad a los grupos de decisión.

La gestión educativa tiene claro su función que es velar por el producto que se oferta a la comunidad y la promoción humana y la permanente capacitación del gestor educativo es necesaria en este caso para el mejoramiento de la calidad educativa.

**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Son innatas	2	66,67	1	33,33	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	66,67	1	33,33	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	66,67	1	33,33	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	66,67	1	33,33	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	66,67	1	33,33	0	0

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

De los directivos encuestados sobre las habilidades de liderazgo que se adquieren para dirigir una institución, el 66,67 % manifiestan que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia, muchas veces son innatas, también se las puede adquirir estudiando la teoría y recibiendo una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Demostrando así que las habilidades de liderazgo se las adquiere mediante la experiencia, estudiando la teoría y capacitándose y que en muchas ocasiones son innatas.

Tabla 13

## PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
<b>A</b>	El uso de la información de resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	0	0	2	66,67	1	33,33
<b>B</b>	La disminución de número de estudiantes por aula.	2	66,67	1	33,33	0	0
<b>C</b>	La mejora de los mecanismos de control.	1	33,33	2	66,67	0	0
<b>D</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	66,67	1	33,33	0	0

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Los directivos encuestados el 66,67% manifiestan, que a veces hacen uso de la información de resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar como también la mejora de los mecanismo de control y el 66,67% opinan que el mejoramiento en el desempeño y progreso se da con la disminución de número de alumnas.

En ese sentido, puede afirmarse que la construcción de un sistema de evaluación permanente constituye un instrumento central para establecer y desarrollar una estrategia de mejora de la gestión y la calidad educativas.

**Tabla 14**  
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
<b>A</b>	De dirección (director(a), Consejo Académico etc.	2	66,67	1	33,33	0	0
<b>B</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.	0	0	1	33,33	2	66,67
<b>C</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	2	33,33	1	66,67
<b>D</b>	Técnica (departamentos, equipos docente. etc.)	0	0	0	0	0	0
<b>E</b>	Otros ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Los directivos encuestados con relación a los órganos escritos que se encuentran en la institución afirman con un porcentaje del 66,67% que siempre se encuentran los de dirección; y a veces en un 33% los de gestión y coordinación. El análisis de estos resultados muestra que en la institución existe poca cultura de manejo de órganos por parte de los directivos, relacionados con la gestión, coordinación y la parte técnica, los mismos que deben ser socializados, conocidos y puesto en práctica por todos y cada uno de las autoridades.

Demostrando así, que los órganos que se encuentran en la institución y el que predomina es la dirección, entendiéndose por el desconocimiento sobre gestión educativa la misma que no está funcionando adecuadamente en la escuela.

Tabla 15

## ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIRECTIVO, JUNTAS DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
<b>A</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	0	2	66,67	1	33,33
<b>B</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			1	33,33	2	66,67
<b>C</b>	Tratar de formar coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	33,33	1	33,33	1	33,33
<b>D</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	0	0	2	66,67	1	33,33

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

En lo que respecta a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores el 66,67% de los directivos encuestados informan, que a veces el equipo educativo o didáctico o junta de profesores se encarga de: llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y asimismo tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Mientras que el 66,67% declara que no establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Indicando que en la escuela a veces llevan una evaluación o seguimiento permanente, de igual manera tratan de forma coordinada los conflictos y buscan soluciones oportunas, así mismo de vez en cuando coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje; no existe interés en mejorar el clima de convivencia.

Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
<b>A</b>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	33,33	2	66,67
<b>B</b>	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	33,33	2	66,67
<b>C</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	33,33	2	66,67
<b>D</b>	Mantener actualizada la metodología.	1	33,33	1	66,67
<b>E</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33,33	2	66,67
<b>F</b>	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	0	0	0	0
<b>G</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	0	2	66,67
<b>H</b>	Los departamentos didácticos formulan	1	33,33	2	66,67

	propuesta al equipo directivo				
<b>I</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	33,33	2	66,67
<b>J</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	33,33	2	66,67

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Los directivos encuestados, el 66,67% indican que los Departamento Didáctico no son los encargados de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuesta al equipo directivo, mantener actualizada la metodología. En igual porcentaje indican que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo, no promueven la investigación no elaboran una memoria periódica en el que se valore el desarrollo de la programación didáctica. Además los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica de las asignaturas y dichos departamentos no mantienen actualizada la metodología

Demostrando que los departamentos didácticos no tienen claros su organización departamental y el rol de sus funciones.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES**

<b>ORDEN</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
		<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>A</b>	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.	1	33,33	2	66,67

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Se entiende por gestión a las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales, capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en proceso que tienden al mejoramiento continuo del quehacer educativo. De los directivos encuestados el 66,67% manifiestan que no se fomenta la gestión pedagógica que fortalece la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Señalando así que la gestión pedagógica en el centro educativo, no fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		F	%	f	%
<b>A</b>	Reingeniería de procesos.	1	33,33	2	66,67
<b>B</b>	Plan estratégico.	2	66,67	1	33,33
<b>C</b>	Plan operativo anual.	3	100	0	0
<b>D</b>	Proyectos de capacitación dirigidos a directivo y docentes.	1	33,33	2	66,67

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

De los directivos encuestados mencionan el 100% que si existe un plan operativo anual y plan estratégico el 66,67% mientras que en igual porcentaje manifiestan, que en el establecimiento educativo no se ha realizado: reingeniería de procesos, desconocen el y no se dan proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Demostrando así la realización que no se realiza una reingeniería de procesos, están los instrumentos pero no se dan a conocer, ni se los ejecuta.

## 4.2.2 De Los profesores.

Tabla 19

### 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.	4	33,33	6	50	2	16,67
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	4	33,33	6	50	2	16,67
3	La gerencia educativa se, promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	5	41,66	6	50	1	8,33
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 representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	16,67	3	25	7	58,33
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8,33	4	33,33	7	58,33
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	2	16,66	4	33,33	6	50
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	4	33,33	6	50	2	16,66
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	25	6	50	3	25
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	8,33	7	58,33	4	33,33

10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	8,33	9	75	2	16,67
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	0	0	2	16,66	10	83,33
12	Me siento comprometido en las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	9	75	3	25	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			3	25	9	75
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			4	33,33	8	66,67
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			3	25	9	75
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	1	8,33	4	33,33	7	58,33

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Analizados los resultados de las encuestas a los docentes, se evidencia los siguientes resultados: el 83,33 % manifiestan no admirar el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; el 75% de los encuestados afirman sentirse comprometido con las decisiones tomadas por la directora, sin embargo a veces hay desacuerdo en las relaciones con la autoridad de la escuela además los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área académica y no se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiante ;el 66,67% manifiestan que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 58,33% indican sentirse poco integrado en la escuela y entre compañeros y que los directivos y docentes nunca promueven la investigación a nivel educativo, además los valores no son los que predominan en las decisiones de los directivos y profesores; el 50% sustentan que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes, la gerencia educativa poco promueve en los padres, representantes la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje

agradable y armónico, de igual manera a veces en el proceso de enseñanza los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Indicando así que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa- financiera y la poca práctica de valores en el proceso de enseñanza aprendizaje, da a entender que en el interior del establecimiento no existen consensos entre autoridades y profesores en relación a la gestión, liderazgo y valores, demostrando inconformidad en la labor docente

### 4.2.3 De los estudiantes

**Tabla 20**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	f	%
1	El director/Rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes.	6	30	14	70	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	18	90	2	10	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	12	60	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	14	70	3	15
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45	11	55	1	5
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	9	45	5	25
7	El profesor propone actitudes innovadas para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	14	70	2	10
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la	5	25	15	75	0	0

	participación y la interacción con los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	15	75	3	15
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25	0	0
11	Es el profesor es quien decide que se hace en la clase.	13	65	7	35	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instituciones claras y participación del docente.	12	60	8	40	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	11	55	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40	12	60	0	0

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

Al analizar la encuesta a los estudiantes se ha tomado en cuenta como aspecto relevante que el 90% coinciden en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; el 75% de los encuestados indican que los docentes a veces no se interesan por los problemas de los alumnos; y los métodos de enseñanzas de sus clases se caracterizan por la innovación en un mismo porcentaje; el 70% manifiestan que a veces el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, así mismo rara vez llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 65% sostiene que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, el 60% concuerda que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 55% indican que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y en un 45% sostienen que los docentes a veces inician las clases con frases motivadoras .

Indicando así que no existe una gestión, liderazgo apropiado en la institución debido a que las autoridades no escuchan solo hablan y esperan que todos los estudiantes realicen los trabajos de la misma forma y al mismo tiempo tal como se les indica

## 4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 21

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDE N	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	Los directivos y docentes con sus acciones contribuyen a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	3	20	9	60	3	20
2	Los docentes planifican y realizan actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes.	4	26,67	8	53,33	3	20
3	El docente se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o hija.	5	33,33	9	60	1	6.67
4	Los directivos y docentes tratan a su hijo, hija con cortesía y respeto.	7	46.67	5	33.33	3	20
5	En los directivos se evidencia liderazgo y gestión en el área educativa.	7	46.67	8	53.33	0	0
6	Promueve la institución la formación integral de las estudiantes.	2	13,33	9	60	4	26,67
7	Los directivos y docentes resuelven los problemas de indisciplina de su hija, hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	9	60	5	33.33	1	6,67
8	Considera que hay armonía entre todos los miembros de la institución.	5	33,33	7	35	3	20
9	Los docentes atienden las diversas inquietudes de los padres de familia.	4	26,67	10	66.67	1	6.67
10	Los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa.	11	73.33	3	20	1	6.67

FUENTE: Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

ELABORACIÓN: Janeth Merchán

Los resultados de la encuesta a los padres de familia el 73,33% manifiestan que los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa y el 66,67% señalan que los docentes a veces atienden las inquietudes de los y las estudiantes, además el 60% indican que los directivos no siempre resuelven problemas de los estudiantes y rara vez se evidencia gestión educativa en los directivos .

Se evidencia la poca práctica de liderazgo y gestión por parte de las autoridades.

#### 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?	2	66,67%	1	33,33%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	3	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	66,67%	1	33,33%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	33,33%	2	66,67%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	66,67%	1	33,33%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	33,33%	2	66,67%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	33,33%	2	66,67%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	66,67%	1	33,33%

FUENTE: Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

ELABORACIÓN: Janeth Merchán

Al analizar las respuestas de los directivos en la entrevista, surgieron respuestas positivas y respuestas negativas, las positivas coinciden con la comunicación y en qué se diferencia de la información, 66,67% manifestó positivamente saber qué es y en qué se diferencia la comunicación de la información; con relación a la pregunta sobre las características de un líder también indicaron conocer esas características, además saben cómo actuar frente a un conflicto y el 100% tienen claro los valores que predominan en los docentes y alumnos. Entre las respuestas débiles están que el centro no cuenta con un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, así mismo en un 100% sostienen que no identifican cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección y los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo.

Demostrando así que no tienen claro la manera de orientar la gestión educativa institucional, actúan un liderazgo autoritario, no integran los valores en la práctica educativa.

#### 4.2.5 MATRIZ DE PROBLEMA

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1</b> Carencia de Organismo de gestión, coordinación y técnica en la institución y el manual de funciones	Instrumentos de gestión educativa desactualizados e incompletos	No realizan una reingeniería de procesos
	Carencia de planificación de proyectos educativos	Ineficiente desempeño en la labor educativa
	No identifican funciones	Institución desorganizada.
<b>Problema 2</b> Liderazgo autoritario	Autoritarismo por parte de las autoridades	Cumplimiento por obligación
	Toma de decisiones	Desacuerdos continuos en las relaciones
	Poca iniciativa de los miembros	No desarrolla la creatividad para realizar los trabajos educativos
<b>Problema 3</b> Desconocimiento de los valores institucionales que busca	No se identifican los valores como ejes transversales en las asignaturas	Poco prendizaje de valores
	No se observa práctica de valores entre los miembros	Acrecentamiento de los antivalores

desarrollar la escuela	de la comunidad escolar	
<b>Problema 4</b> Inexperiencia en administrar un establecimiento escolar basado en gestión liderazgo y valores	Falta de capacitación	Administrar empíricamente la organización
	Desconocimiento de los lineamientos que rigen la gerencia del liderazgo en valores.	Crear que solo la autoridad tiene la potestad de ver, analizar y dar solución a los problemas que se presentan en el establecimiento.
<b>Problema 5</b> No se formulan, desde los departamentos propuestas de trabajo mancomunado.	Desconfianza en las potencialidades del personal que labora en el establecimiento.	Poco compromiso con las decisiones tomadas.
	Preferencia de actuar más que dirigir	Acumulación de trabajo y poco tiempo para lo que realmente es necesaria su toma de decisiones.
	No asumen con apertura las decisiones tomadas	No respaldan las decisiones.

**FUENTE:** Encuesta a Directivos de la escuela "Dr. Abel Romeo"

**ELABORACIÓN:** Janeth Merchán

## 5. DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis de las encuestas la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, en un porcentaje mayoritario (66,67%), manifestó que la directora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, mientras un grupo minoritario, indican que lo realizan individualmente. Demostrándose así que la directora es quien organiza y forma los equipos de trabajos, asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones; desde la experiencia vivida considero que se debe optar por las característica de un líder participativo, este modelo va permitir que todos los miembros de la institución educativa y asuman sus responsabilidades.

Dentro de los aspectos que la Institución Educativa toma en cuenta para medir el tamaño de la muestra en el centro educativo es por medio del número de miembros de la institución lo afirmaron el mayor porcentaje de encuestados (66,67%), mientras que en su minoría manifestaron que es de los resultados obtenidos.

Continuando con el análisis de las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas reglas y procedimientos, los directivos al responder a esta pregunta de conocimiento y experiencia laboral los tres miembros del directorio coinciden en que las tareas de los miembros de la institución no están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, esto refleja que los miembros no conocen sus funciones que deben desempeñar, es decir que orientan a la institución empíricamente lo que origina desorden en la marcha del quehacer educativo.

De acuerdo al análisis e interpretación de el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la autoridad, todos los encuestados han señalado que es la directora quien asume dentro de sus funciones diferentes roles. La autoridad es la que posee la última palabra ya que tiene la responsabilidad de coordinar el centro educativo y tomar decisiones que favorezca a la solución de los problemas que se presentan y ello, debe tener claridad en el propósito, saber que quiere alcanzar y ejecutar la decisión sin antes dejarse ayudar por sus colaboradores. En el momento que aparecen las dificultades es la directora quien asume la responsabilidad de tomar las

decisiones pertinentes y oportunas, es recomendable tomar en cuenta la opiniones de los demás miembros de la institución, para así tener más eficacia en las decisiones a tomarse y sentirse respalda y apoyada por los miembros del establecimiento.

Los directivos de la escuela “Dr. Abel Romeo Castillo” en su mayoría no consideran que la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones oportunas y pertinentes.

Para Charles Hadji la mediación, es la acción de ser intermediarios entre las personas y la realidad. Tanto pueden servir los intermediarios las personas como los procesos mediadores. (Escobar, 2009:8).

De acuerdo a la definición se puede añadir que la mediación a nivel escolar es una estrategia de resolución pacífica de conflictos, una forma de abordar los conflictos entre dos o más personas de la comunidad escolar, contando con la ayuda de una tercera. Se trata de un proceso voluntario y confidencial. La mediación escolar se sitúa en un marco de referencia preventivo, de mejora de la convivencia, basada en el diálogo y la participación, en la mejora de las relaciones interpersonales y en la formación-trasformación personal, que nos ayudará a crear alternativas propias del centro educativo para la gestión de los conflictos. Por lo que se considera que las autoridades del establecimiento deben existir un grupo personas con el director que debe estar al frente, como líder y responsable del establecimiento, que cuando se presente un problema sea analizado, discutido y deliberado y desde ese punto tomar las mejores decisiones, así actuar con justicia y equidad.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la escuela sobre la administración y liderazgo del centro educativo, el 66,67% manifiestan que se preocupan por la excelencia académica y que algunos docentes han participado de los cursos de capacitación que ofrece el ministerio de educación, se propone que los docentes apliquen en las aulas las nuevas estrategias de enseñanzas adquiridas. Asimismo en su mayoría manifiestan que la directora en la administración y liderazgo del centro educativo a veces promueve el trabajo en equipo, por lo que se sugiere una capacitación para mejorar el desenvolvimiento organizativo en el trabajo de equipo. En un número mayoritario del 66,67% sustenta que no se promueve la vivencia de

valores institucionales y personales y no delega autoridad. Por lo que se considera necesario una capacitación sobre gestión liderazgo y valores. El 66,67% de los encuestados sostienen que a veces participan los padres de familia en las actividades programadas y el 33,33% afirma que a veces delega autoridad a los grupos de decisión. El trabajo en equipo se da en menor crecimiento aunque es considerada una de las prioridades de la administración. Es conveniente enfatizar que en la escuela "Abel Romeo Castillo se detecta una deficiencia en la delegación de autoridad a los grupos de decisión".

Interpretado el análisis sobre las habilidades de liderazgo que se adquieren para dirigir una institución, el 66,67 % de los directivos encuestados manifestaron que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia, muchas veces son innatas, también se las puede adquirir estudiando la teoría y recibiendo una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Demostrando así que las habilidades de liderazgo se las adquiere mediante la experiencia, estudiando la teoría y capacitándose y que en muchas ocasiones son innatas. Es importante tener presente para dirigir una institución se necesita poseer habilidades que nos identifiquen como líderes dentro de la gestión administrativa del centro escolar.

Se considera que en la escuela Dr. Abel Romeo Castillo, es emergente brindar al personal docente y autoridades el apoyo para la formación de líderes educativos, con la finalidad de mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta perfeccionar, ya que el 66,67% de la población encuestada coincide que la directora del plantel a veces hace uso de la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos como referencia para mejorar.

De los diferentes organismos que integran una institución, en la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo" sólo se promueve el de dirección así lo manifiestan en un porcentaje mayoritario del 66,67%, por lo que a simple vista se puede dar cuenta que el

liderazgo está manejado por un solo organismo, entendiéndose por el desconocimiento sobre gestión educativa la misma que no está funcionando adecuadamente en la escuela.

En cuanto a las actividades del equipo educativo, los encuestados sostienen en un número mayoritario que estos equipos a veces realizan seguimiento global del grupo de alumnos como también coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga los alumnos. Además afirman que no establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el grupo y en igual número indican que tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

En lo que respecta a los departamentos didácticos los directivos están conscientes que no se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área, en la institución educativa no se promueve la investigación y los departamentos didácticos no mantienen actualizada la metodología por lo que se considera que no existe departamento didáctico que esté cumpliendo con sus funciones.

Dentro de la gestión pedagógica en el centro educativo, no fortalece la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, así lo afirman en un alto porcentaje de los participantes encuestados, que sus gestores educativos ejercen un liderazgo empírico y; además por ubicarse el establecimiento en un sector rural no favorece a la gestión pedagógica. Es necesario promover el aprendizaje de los estudiantes sin tomar en cuenta el lugar, lo importante es crear una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del progreso permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad justa que favorezca su calidad de vida.

Dado que el establecimiento ha tenido un estudio pormenorizado se considera que es una debilidad que posee la institución con el material de planificación; la mayoría de los

encuestados coinciden que en la institución educativa no se ha realizado una reingeniería de procesos, existe el plan anual y el plan estratégico pero no se dan a conocer para su ejecución.

Por lo que se recomienda revisar los documentos y reconocer los trabajos que se requieren para crear un mejor servicio educativo. La aplicación de la Reingeniería en esta institución, debe entenderse en el contexto de una visión diferente que busca la eficiencia y efectividad en la educación. El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. El plan operativo anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. Los proyectos de capacitación tienen como objetivo principal el desarrollo de competencias en los directivos y docentes para actualizar sus conocimientos en función de objetivos pedagógicos, con las principales fortalezas detectadas y aspectos a potenciar. La reingeniería, plan estratégico, el plan operativo anual implican un enfoque de gestión del cambio diferente al que requieren los programas de calidad. El propósito es hacer una reforma no sólo de las estructuras y procedimientos administrativos, sino generar una nueva cultura institucional en los directivos y el cuerpo docente, estimulando el surgimiento de nuevas actitudes y comportamiento para hacer de la escuela una institución de excelencia académica

En el análisis de resultados a docentes, en su mayoría manifiestan que a veces el docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Asimismo la mitad de encuestados manifiestan que los docentes declaran que a veces la gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general. Los docentes que no poseen la vocación de educar son los que no realizan bien su trabajo. El 58.33% que representa un alto porcentaje indican que los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel

educativo donde se integren docentes, estudiantes-familias y también hay padres que se resisten a nuevos métodos de enseñanza.

El 58,33% de los docentes encuestados indican integrar a veces los valores como ejes transversales; es conveniente que los docentes se capaciten sobre este tema porque los ejes transversales constituyen fundamentos para la práctica pedagógica al integrar los campos del ser, el saber, el hacer y el convivir. En lo referente a las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, expresan que no se realizan estas actividades de integración.

Del análisis de la encuesta a los estudiantes se ha tomado en cuenta como aspecto relevante que el 90% coinciden en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; mientras el 75% de los encuestados indican que los docentes a veces no se interesan por los problemas de los alumnos; los métodos de enseñanzas de sus clases se caracterizan por la innovación en un mismo porcentaje; el 70% manifiestan que a veces el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, así mismo rara vez llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 65% sostiene que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, el 60% concuerda que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 55% indican que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y en un 45% sostienen que los docentes a veces inician las clases con frases motivadoras. Un líder educativo y docentes deben desarrollar el arte de escuchar porque la mayoría de los seres humanos necesitan que se les escuchen, está es una herramienta importante para conocer más a las personas y más aún a las y los estudiantes que necesitan ser escuchados, la comunicación es el mejor medio en que un directivo educativo debe utilizar para conocer las diferentes individualidades de los estudiantes.

Los Padres de Familia en su mayoría manifiestan que los docentes son respetuoso y responsables con la tarea educativa y en igual número señalan que los docentes a veces atienden las inquietudes de los estudiantes, además indican que los directivos no siempre resuelven problemas de los estudiantes, sin embargo es necesario que las

autoridades se actualicen con los nuevos modelos de gestión, liderazgo y valores con que se debe dirigir a una institución educativa y dejar a un lado la gestión y liderazgo empírico.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” no posee los organismos de coordinación, de gestión y técnica. Además no posee el manual de funciones

Se evidencia que los documentos que posee la institución no son conocidos, comprendidos ni compartidos por los miembros de la institución por lo que desconocen cuáles son sus funciones que deben desempeñar.

La administración de la gestión educativa no está funcionando acorde a los lineamientos de la gestión liderazgo y valores, directivos y docentes, no tienen claro las características del buen gestor educativo forma de aplicar a la práctica.

Los materiales de planificación existentes no se ejecutan sólo quedan archivados y no se realizan el seguimiento y control para evidenciar si se cumplieron con los objetivos.

La institución educativa no posee un manual de funciones, normas y procedimientos que se encuentren escritas sus tareas.

Por parte de las autoridades se manifiesta un liderazgo autócrata.

Es notorio un incorrecto manejo de los valores, no existe congruencia entre lo que se dice y lo que se vive en cuanto a los valores institucionales.

Los directivos hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes este manejo de diálogo no satisface sus expectativas, sin embargo ellos están de acuerdo en ciertos puntos con el manejo del establecimiento por parte de los directivos y profesorado del mismo.

## 6.2 Recomendaciones

Diseñar un programa de capacitación para directivos y docentes sobre gestión liderazgo y valores, para tomar decisiones de manera acertada en la administración la institución y evitar un liderazgo tradicional

Crear los organismos de coordinación, gestión y técnica que no posee para mejorar la calidad educativa en la institución.

Elaborar un manual de funciones de normas, reglas y procedimientos que se evidencien las funciones de cada área y departamento.

La práctica de los valores institucionales deben ser congruente entre lo que se dice y se vive para que se evidencie el diálogo y la armonía institucional.

Los valores se deben trabajar como ejes transversales en cada asignatura para motivar al respeto de la diversidad cultural y las diferentes individualidades y lograr una educación integral.

De acuerdo a las falencias que se han mostrado, es necesario recomendar la ejecución de un programa de capacitación, dirigidos a directivos, docentes sobre gestión, liderazgo vinculando los valores personales e institucionales y posteriormente elaborar los instrumentos de gestión educativa que hacen falta en el desarrollo de la propuesta, teniendo presente a los estudiantes y padres de familia para que participen de las mejoras institucionales.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

Liderazgo y valores en la gestión educativa de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”

### **7.1 Título de la propuesta**

Mejoramiento de la gestión educativa, a través de un manual de estrategias de liderazgo y valores en los directivos y docentes de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” del recinto el Paraíso del cantón Milagro de la Provincia del Guayas.

### **7.2 Justificación**

El trabajo de investigación sobre gestión, liderazgo y valores realizado en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” del cantón Milagro de la provincia del Guayas, presenta ciertas falencias en la conducción de la organización escolar, la forma de organización de los equipos de trabajos es individualmente, la administración y liderazgo de la escuela no promueve la excelencia académica y vivencia de valores institucionales y personales, los directivos y docentes no promueven la investigación a nivel educativo, la directora no toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, evidenciándose un liderazgo autocrático; en las dimensiones pedagógicas curricular y valores, organizativa operacional y valores, administrativa y financiera y valores, no se cimienta el liderazgo y los valores.

La ejecución de esta propuesta tiene como propósito orientar el trabajo de directores, docentes, estudiantes y representantes para mejorar la calidad del aprendizaje de los y las estudiantes, ya que permitirá manejar lineamientos adecuados de gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela, y a tomar decisiones certeras y democráticas, capaces de buscar alternativas de solución a los diferentes problemas que se enfrentan día a día.

## 7.3 Objetivos

### 7.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de gestión educativa, a través de un manual con competencias de liderazgo y valores para el fortalecimiento de los procesos de dirección organizativa.

### 7.3 Objetivos Específicos.

- Desarrollar la capacidad de comprensión y conducción de la organización escolar mediante talleres que se evidencien las habilidades de gestión de liderazgo y valores para concienciar a las autoridades y docentes de la institución y mejorar la calidad educativa.
- Perfeccionar todos los instrumentos de gestión educativa y materiales de planificación con estrategias de gestión de liderazgo participativo y transformador integrando los valores personales e institucionales para una buena organización, planificación, evaluación y administración de los recursos educativos.
- Promover el trabajo en equipo a través de la socialización de los documentos que deben ser compartido y conocidos por la comunidad escolar para mejorar la dirección organizativa.
- Realizar seguimiento permanente en el desarrollo de los planes para verificar si se ha alcanzado las metas propuestas.

## 7.4 Actividades

### 7.4.1 Elaboración de Manual sobre gestión liderazgo y valores.

Objetivo	Meta	Actividades	Responsables
Diseñar un manual y	Contar con el	Elaboración de la guía y el	Janeth

material virtual sobre cómo administrar un centro educativo a través de la gestión, liderazgo y valores para aplicarlo en la dirección de la escuela	manual de gestión y liderazgo y el material virtual de gestión educativa.	material virtual tomando en cuenta las competencias de gestión, liderazgo y valores	Merchán Alvarado Responsable del plan de mejoramiento
--	---	---	---

Este manual busca dar a conocer las maneras de asumir la dirección de la institución educativa, los procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer educativo; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente integrando los valores institucionales y personales, con aplicación a las necesidades de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10”; de cuyo número de directivos la mayoría no tiene formación como gestor educativo y deben enfrentar el reto de aprender y aprender a dirigir la institución desde las competencias de gestión, liderazgo y valores.

Se estima, como logro inicial del proceso, que los directivos y docentes del establecimiento apliquen los conocimientos, con un liderazgo pedagógico integrando los valores.

#### 7.4.2 Capacitación de gestión liderazgo y valores.

Objetivo	Meta	Actividades	Responsables
<p>Capacitar a directivos y docentes sobre cómo administrar un centro educativo a través de la gestión, liderazgo y valores para aplicarlo en la dirección de la escuela</p> <p>capacitar a los directivos para ejercer liderazgo</p>	<p>Profesionales con conocimientos sobre cómo administrar una institución escolar con la nueva gestión educativa.</p>	<p>Definir espacios y tiempos fijos para la Capacitación</p> <p>Comprender que la gestión y liderazgo vinculados con los valores son elementos básicos de los procesos de la dirección organizativa</p> <p>Instruir al equipo directivo en gestión escolar integrando las áreas de gestión y la aplicación efectiva; liderazgo vinculando los valores en resolución de conflictos, manejo de equipo, motivación y seguimiento técnico pedagógico</p>	<p>Responsable del proyecto</p> <p>Directivos y docentes</p>

Una debilidad en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10” es el desconocimiento de las áreas de gestión educativa desde las competencias de gestión liderazgo y valores para alcanzar una calidad educativa, lo cual le impide

cumplir con la función administradora y mediadora entre el conocimiento, habilidades, destrezas y competencias con los y las estudiantes.

De allí, la importancia de la capacitación para ejercer liderazgo, que pretende potenciar a directivos y docente de la mencionada escuela.

#### 7.4.3. Innovación de documentos

Objetivo	Meta	Actividades	Responsables
<p>Modificar el PEI Plan Estratégico y cada una de las dimensiones de la gestión educativa con las competencias de gestión liderazgo y valores a través del trabajo en equipo para mejorar calidad educativa</p>	<p>PEI Y Plan Estratégico revisado, analizado y modificado con las competencias de gestión, liderazgo y valores.</p>	<p>Definir espacios y tiempos fijos para reformar los planes que asegure condiciones para la implementación de las competencias de gestión liderazgo y valores.</p> <p>Analizar el plan de estudio, los contenidos y las actividades de las diferentes áreas de aprendizaje, a fin de adaptarlos a la realidad, desde un liderazgo pedagógico.</p> <p>Puntualizar los criterios y estrategias que se utilizarán para planificar considerando los resultados de aprendizaje de alumnos y alumnas, estableciendo los criterios de liderazgo en la adaptación curricular y evaluación en contextos de diversidad.</p> <p>Organizar reuniones periódicas</p>	<p>Responsable del proyecto</p> <p>Directivos y docentes</p>

		de planificación entre docentes para promover la articulación en la enseñanza y el aprendizaje favoreciendo la continuidad de estrategias metodológicas, ambientes educativos y recursos pedagógicos.	
--	--	---	--

Esta propuesta busca innovar los planes, manuales y áreas de gestión educativa del la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10”, en cuyos documentos no se evidencian las habilidades de gestión de liderazgo y valores, en su organigrama institucional se describe en su orden jerárquico un liderazgo autocrático.

Se estima, como logro del proceso, que los documentos sean innovados en un 100% y permitan orientar la gestión educativa del establecimiento.

#### 7.4.4. Fortalecimiento docente.

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
Fortalecer la acción docente en el aula, principalmente en las acciones pedagógicas con un liderazgo participativo vinculado con los valores personales e institucionales	Docentes con características de liderazgo participativo que favorecen aprendizajes significativos	Actualización de docentes en contenidos, metodologías efectivas de enseñanza y técnicas de gestión de liderazgo y valores.  Formar docentes de aula como líderes participativos.  Seguimiento de la	Docentes Jefes de áreas

para mejorar la calidad educativa de la escuela		<p>aplicación en el aula de metodología y estrategias efectivas para el aprendizaje incluyendo la observación de clases, retroalimentación y orientaciones durante horas de reflexión pedagógica.</p> <p>Planear sesiones de reflexión pedagógica, intercambio de experiencias, análisis de contenidos y didáctica en el aprendizaje de los y las estudiantes</p>	
---	--	---	--

Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la educación, con una socialización y creación del conocimiento, conceptos, teorías y experiencias sobre estrategias pedagógicas y didácticas aplicables a la formación permanente, gestión de liderazgo y valores con aplicación a las necesidades de los docentes de la Escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo”, el 90% de los docentes necesitan fortalecer las acciones docentes en el aula

Se considera, como resultado del proceso, que los docentes, mejoren la acción pedagógica en el aula con un liderazgo pedagógico.

#### 7.4.5. Clima favorable para el aprendizaje de los estudiantes.

Objetivo	Meta	Actividades	Responsables
<p>Garantizar un clima favorable para el aprendizaje de todas y todos los estudiantes, sobre la base del acondicionamiento permanente e integral del ambiente escolar y el establecimiento de normas de convivencia integradas por los valores en el aula y en la escuela</p>	<p>Vivir un ambiente de armonía y diálogo que favorece los aprendizajes.</p>	<p>Elaboración de normas de convivencia que se evidencien los valores en el aula a través de:  Trabajo consciente e integral como escuela, dirección, docentes, estudiantes y familia para cumplir con los horarios de entrada, salida y otras actividades escolares.</p> <p>Felicitar o premiar cuando corresponda, de manera oficial y lo más frecuente que sea posible, tanto para apoyar y reforzar buenas conductas de los y las estudiantes como para hacer notar a la familia el valor de su aporte a la escuela.</p> <p>Elaborar acuerdos sobre procedimientos para abordar los conflictos.</p> <p>Implementar acciones que refuercen y apoyen un ambiente</p>	<p>Responsable del proyecto  Docentes  Padres de familia  Estudiantes</p>

		<p>de Buen Trato.</p> <p>Generar actividades extracurriculares que permitan a los y las estudiantes desarrollar sus talentos e intereses, y que propicien la proyección cultural del establecimiento en la comunidad: coro, deporte, atletismo, danza, u otras.</p> <p>Propiciar el trabajo en equipo</p> <p>Aplicar el Reglamento interno de la escuela</p>	
--	--	--	--

Tiene como finalidad responder a las necesidades de la realidad educativa con los estudiantes, elaborar normas de convivencias entre los estudiantes y suscitar el trabajo en equipo y un clima de armonía y diálogo entre sus miembros en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo” en su mayoría de los estudiantes desconocen el reglamento interno y las normas de convivencia.

Por tal motivo es importante esta propuesta para que las normas y reglamentos sean socializados, conocidos y comprendido por los miembros de la institución.

Como resultado se espera que todos los estudiantes participen en la elaboración de normas y conozcan y apliquen el reglamento interno

#### 7.4.6. Formación permanente a los representantes de adquirir el compromiso de ayudar a sus representados.

Objetivo	Meta	Actividades	Responsables
Comprometer a padres, madres y apoderados con el apoyo hacia el desarrollo del aprendizaje	Padres comprometidos con la educación de sus hijos.	<p>Establecer en el Proyecto Educativo Institucional los roles y responsabilidades de los padres, madres y apoderados en relación con la formación integral de sus hijos e hijas</p> <p>Generar escuelas para padres, madres y apoderados(as) que favorezcan el encuentro y el diálogo en torno a temas de importancia para ellos y ellas.</p>	Directivos Padre Madre Apoderados Apoderadas.

Esta propuesta busca orientar a los representantes de los y las estudiantes al apoyo en el aprendizajes de sus representad, que integren a sus vivencias los valores personales.

Se considera, como resultado de este proceso que el 95% de los padres de familias se involucren en las actividades de padres, madres o apoderados y apliquen un liderazgo transformador y se evidencie los valores.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.**

El plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en el diagnóstico institucional, es fundamental enfocarse en la calidad de gestión y liderazgo de los administradores educativos y contar con las fortalezas de la institución. El plan de mejora tiene por finalidad priorizar los problemas, establecer metas que contienen las nuevas situaciones de cambio que se desea alcanzar con acciones concretas a plazos de tiempo claramente definidos tomando en cuenta los recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos, asimismo asumir responsabilidades y delegar funciones en el seguimiento permanente del plan para evidenciar las situaciones de cambio en función de las metas planteadas.

Este plan de mejora tiene como objetivo primordial: Diseñar e implementar un programa de gestión educativa, a través de un manual con competencias de liderazgo y valores para el fortalecimiento de los procesos de la dirección organizativa de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”.

## **TENDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así, para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión.

En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; ó simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

## **EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN**

Es obtener calidad en una gestión educativa implica que todos los actores de la misma se involucren, constituyan y se hagan partícipes de impulsar dicha gestión haciendo especial énfasis en la pertenencia y eficacia de las acciones que se van a llevar a cabo, y fortaleciéndose uno a otro a través del equipo de gestión que ayuda a resolver las problemáticas a afianzar las bases de desarrollo y muy especialmente a cubrir las necesidades que se presenten dentro del ámbito escolar tanto docente administrativo como familiar comunitario. El modelo de gestión “es una guía que orienta los procesos de gestión institucional y pedagógica para propiciar la mejora continua de la calidad educativa y obtener logros de aprendizaje en todos los miembros de la comunidad educativa, de manera especial, en todos los niños y niñas, adolescentes y personas adultas”. La gestión educativa en ella se concibe la construcción de saberes teóricos y

prácticos que ayudarán y facilitarán el proceso de enseñanza aprendizaje que queremos impartir en nuestras escuelas, también la gestión es concebida con la organización educativa y administrativa, didáctica, financiera y la relación con los diversos actores de la diferentes dimensiones incluyendo también de una manera especial a la calidad, eficacia, innovación investigación y autonomía de las escuelas. Dentro de los modelos de gestión se incluye una educación con propósitos concretos que determinen cada docente y educando tendrán que asumir los procesos de transformaciones, teniendo en cuenta el proceso de planificación de todo el proceso acompañamiento continuo y sistemático en las labores e implementación de factores que les permitan llevar a cabo una mejor práctica educativa y por supuesto una evaluación continua de todo lo que se esté llevando a vías de hecho dentro del ámbito escolar.

### **MODELO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL ECUADOR**

El Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente.

**Desempeño directivo:** Este modelo busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada escuela ecuatoriana.

El propósito de los estándares de desempeño directivo es fomentar un liderazgo pedagógico que facilite a todos los estudiantes ecuatorianos alcanzar los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Este modelo identifica cuatro grandes dimensiones del desempeño de los directivos, para cada una de las cuales desarrolla estándares generales y específicos.

Estas dimensiones son:

- a) Liderazgo
- b) Gestión pedagógica
- c) Gestión del talento humano y recursos
- d) Gestión del clima organizacional y convivencia escolar

Con este modelo de gestión, el ministerio de educación asegura que el conjunto de los directivos ecuatorianos influya efectivamente en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las escuelas a su cargo.

### **Estándares de gestión**

Los estándares de gestión escolar hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal.

#### **7.5. Localización y cobertura espacial**

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la ciudad de Milagro, recinto el Paraíso en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10”, ubicada en el sector rural, el funcionamiento es matutino, cuenta con 205 estudiantes, 12 docentes, los niveles de enseñanza es pre-primario y primaria; la autoridad en calidad de directora es la Lcda. Lucía Morán Salazar.

#### **7.6. Población objetivo**

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

- Los directivos del establecimiento educativo, porque tendrán la oportunidad de autoevaluarse acerca del liderazgo educacional que han sostenido hasta la fecha y adquirir las herramientas conceptuales y prácticas para mejorar su gestión, liderazgo y funciones gestoras en beneficio de la institución y de la calidad educativa.
- El personal docente, y de apoyo que labora en la escuela, acrecentarán su nivel de participación en la toma de decisiones a la vez que desarrollarán su capacidad de liderazgo para aplicarla en el mejoramiento de las funciones que a cada uno competen.

- Los padres de familia y estudiantes serán beneficiados en la cimentación de un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores que hará posible una formación sostenida en valores.
- La alumna maestrante que tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de profesionalización para desarrollar nuevas competencias en el campo de la gestión y liderazgo educacional.

## **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

### **7.7.1 Humanos**

La propuesta es sostenible por la decisión de aplicar programa de capacitación para la orientación de la gestión educativa a los directivos y el fortalecimiento de la acción docente en el aula lo que le permitirá ser competentes en el trabajo individual en el aula, con rasgos de liderazgo con el conocimiento, y la práctica de valores. Se espera que al ponerse en conocimiento esta propuesta a las autoridades de la institución dispongan su inclusión como un proyecto prioritario en la escuela fiscal mixta Dr. Abel Romeo Castillo N° 10, que adolezcan de las falencias.

### **7.7.2 Tecnológicos**

Laboratorio de computación, televisor, grabadora, DVD, CD, infocus y pantalla.

### **7.7.3 Materiales**

Aulas amplias, pizarras acrílicas, copiadora, hojas de papel bond

### **7.7.4. Físicos**

Sala de reuniones con capacidad de 80 personas  
Además, existen equipos de amplificación con micrófonos.

### **7.7.5 .Económicos**

La escuela, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios a través de la formación, incentiva la capacitación y pondría en agenda la ejecución de esta

propuesta, como gestión de los integrantes; y, el cálculo del presupuesto se considerará con el presupuesto que genera el bar de la institución y lo que faltaría correrá por cuenta de la alumna maestrante.

### 7.7.6 Organizacionales

La aceptación y autorización corresponde a la directora de la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N° 10”.

### 7.8. Presupuesto

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	1200	\$ 0.03	\$ 36.00
Papelería		\$185.00	\$ 185.00
Alquiler de infocus		\$ 10.00	\$ 50.00
Facilitador		\$ 40.00	\$ 360.00
Refrigerios		\$ 1.10	\$163.00
Transporte		\$ 2.00	\$ 50.00
Almuerzos		\$ 1.75	\$ 87.50
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 931.50</b>
Imprevistos			\$90.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1 021.50</b>

### 7.9. Cronograma

N°	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsables
1	Elaboración de manual sobre gestión liderazgo y valores.	12 horas en cuatro días	Abril 2012	De 12h00 a 15h00	Líder Equipo
2	Capacitación a directivos y docentes sobre gestión liderazgo y valores.	9 horas en tres días	Abril 2012	De 12h00 a 15h00	Líder Equipo
3	Innovación de documentos	21 horas en 7 días	Mayo2012	De 12h00 a 15h00	Líder Equipo
4	Fortalecimiento docente	6 horas en dos días	Mayo2012	De 12h00 a 15h00	Líder Equipo
5	Clima favorable para el aprendizaje de los estudiantes.	Durante el año lectivo	De abril a enero	De 07h00 a 14h00	Líder Equipo Estudiantes.
6	Formación permanente a los representantes de los y las estudiantes	Dos veces cada trimestre	Mayo –julio Septiembre-noviembre Diciembre	De 14h00 a 15:30	Líder Equipo Padres, madres o apoderados.

## 8. Bibliografía

(s.f.).

Aguilar, R. M. (1996). *Metodología de la investigación científica*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Alejandro, R. J. (24 de 05 de 2008). *Barandilleros.com*. Recuperado el 21 de agosto de 2011, de [www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales](http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales)

Alvarado, O. O. (1998). *Gestión Educativa, Enfoques y Procesos*. Lima: Fondos de Desarrollo Editorial.

Alvarez. (2007).

Álvarez y Granados. (2000).

Alvarez y Granados. (2000: 123).

Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Anónimo. (23 de Marzo de 2007). *IV Notas para una definición de Gestión*. Recuperado el 28 de julio de 2011, de [www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)

Azzerboni. (2008: 9). *Conduciendo la Escuela*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Bárceñas, G. R. (02 de Junio de 2008:165). *Antivalores y Valores*. Recuperado el 17 de Agosto de 2011, de [www.mailxmail.com/curso-antivalores-valores/valores-definicion](http://www.mailxmail.com/curso-antivalores-valores/valores-definicion)

Bernal, A. J. (2001). Liderar el cambio, Liderazgo traformacional. *Anurio de la Educación* , 7.

Castillo. (2007:11). *Código de Ética*. Milagro: Escuela Fiscal Dr. Abel Romeo Castillo.

Castillo, A. r. (2009). *PEI*. Milagro: página 7.

Charles W. L.HILL y Gareth R. JONES. (1996). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. Santa Fé de Bogotá: McGraw.

Chiavenato, I. (1999:145). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mexico: Mc.Graw-Hill.

Cordua, S. J. (1994pág58). *Tecnología y desarrollo tecnológico*. Santiago de Chile: CINDA.

Correa, J. C. (2010). *Liderazgo Valores y educación*. Loja: UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

De Escobar, A. L. (2009:27). *curso para docentes modelos pedagógicos teorías*. Quito: Santillana.

- Definición de valores.* (23 de Junio de 2009). Recuperado el 03 de Agosto de 2011, de [www.georgeschool.org](http://www.georgeschool.org):  
[http://www.google.com.ec/#hl=es&source=hp&q=definicion+de+valores&oq=definicion+de+valores&aq=f&aqi=g10&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=1950183781019672123121118181012651185713.6.311210&fp=f37f879933fa6881&biw=1366&bih=571](http://www.google.com.ec/#hl=es&source=hp&q=definicion+de+valores&oq=definicion+de+valores&aq=f&aqi=g10&aql=&gs_sm=e&gs_upl=1950183781019672123121118181012651185713.6.311210&fp=f37f879933fa6881&biw=1366&bih=571)
- definición/ de valores.* (23 de Junio de 2009). Recuperado el 18 de Agosto de 2011, de [definición.de: http://www.definición.de/valor/](http://www.definición.de/valor/)
- Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.* Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, N. V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística.* Santiago de Chile: RIL.
- Domínguez, J. (junio de 2004). Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de [www.nodo50.org/movidecalienedu/domínguezvalores](http://www.nodo50.org/movidecalienedu/domínguezvalores)
- Elizondo, L. A. (2002). *Metodología de Investigación Contable.* México: Alma Castrejón Alcocer.
- Escobar, A. L. (2009:8). *La mediación pedagógica.* Quito: Santillana.
- ética, C. d. (2009). *Abel, Romeo Castillo.* Milagro.
- ética, C. d. (2010). *Unidad Educativa "De La Providencia".* Guayaquil.
- Fernandez. (2011).
- Fernández, R. E. (2011:página11). *Módulo de Valores y Competencias del Docente.* Guayaquil: Escuela Suoerior Politécnica del Litoral - Centro de Tecnologías de la Información Corporación Andina de Fomento.
- Friedmann, R. (2003). *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen.*, (pág. 14). CUENCA.
- González, M. T. (2008). *Organización y gestión de Centros Escolares.* México: PEARSON.
- Graffe, G. J. (2000). *Consultoría de Procesos.* Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Graffe, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas.* Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación.* Caracas: Tropykos / CLACDEC.
- Guillen, P. M. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guillen, P. M. (2006:89). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guillén, P. M. (2006:210). *Ética en las organizaciones. construyendo confianza.* Madrid: Pearson prentice hall.

- Hall, R. (2000). *Organizaciones Estructura , Procesos y Resultados*. Washington DC: Prentice Hall Internacional.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. (1996). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Harold Kootz, Heinz Weihrich. (1996). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- <http://janeth.investigacion.blogspot.com>. (6 de noviembre de 2008). Recuperado el 18 de junio de 2011, de <http://janeth.investigacion.blogspot.com>: <http://janeth.investigacion.blogspot.com>
- <http://definición-poa/com>. (s.f.). Obtenido de <http://definicion-poa/com>.
- Interno, R. (2009). *Escuela Dr. Abel Romeo Castillo*". Milagro.
- Interno, R. (2010). *Unidad Educativa "DeLa Providencia"*. Guayaquil.
- Iturralde, J. A. (2007). *Formación Nueva Ciudadana*. Guayaquil: Archivo Histórico.
- Jiménez, J. C. (2008). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Jiménez, J. C. (2008:151). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Kootz. (1996:176). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Loera. (2006pág47). *Resvista Latinoamerica de Estudios Educativos* , 47.
- Loera. (2006:47). Planeación estratégica y política educativa. *Resvista Latinoamerica de Estudios Educativos* , 47.
- Loera, A. V. (2006:45). Planeación estratégica y política educativa. *Resvista Latinoamerica de Estudios Educativos* , 47.
- López. (2008:pág5). Estudio Introductorio "Gobernanza, Descentralización y Gestión ambiental en el Ecuador". *Descentralización y Gestión Ambiental y Conservación* , 5.
- López, A. M. (2005). *Manual para elaborar el Proyecto Educativo de la Institución Escolar*. Barcelona: Plaza y Valdés.
- Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar*. Santiago: Andros Impresores.
- Manes. (1999: 20). *Marketing para las Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión Estratégica Para Instituciones*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mas, R. F. (2003). *Temas de Investigación Comercial*. San Vicente de Alicante: Club Universitario.
- Ministerio de educación, A. (agosto de 2007). [www.educarArgentina.com.ar](http://www.educarArgentina.com.ar). Recuperado el 16 de junio de 2011, de [www.educarArgentina.com.ar](http://www.educarArgentina.com.ar): educar Argentina

- Münch. (2010). *Administración y Planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010:149). *Administración y Planeación de las instituciones educativas*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010:148). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Nunes, P. (28 de 04 de 2008). Recuperado el 26 de 01 de 2012, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm>
- Oltra, C. V. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.
- Oltra, C. V. (2005:pág159). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.
- PE. (2009: 14). *PEI*. Milagro.
- PEI*. (2009: 14). Milagro.
- PEI. (2009:14). *PEI*. Milagro: página 8.
- Pérez. (2007: 16). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, R. L. (2004). *Marketing Social*. Pearson Prentice Hall.
- Pilar Pozner, Pedro Ravela. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Competencias para la Profesionalización la Gestión Educativa*, 16.
- Plan estrategico. (2009:39). Milagro: Esc. Abel Romeo.
- Plan estratégico. (2010:9). Plan estratégico. Milagro: Esc.Abel.
- POA. (2011:7). POA. (pág. 7). Milagro: Escuela Abel Romeo Castillo.
- Ravera de Minchilli, L. (2006:19). *Qué hay de los valores que enseñan a nuestros hijos/alumnos en la escuelas EGB3?* Buenos Aires: Duken.
- Real Academia. (2009:331). *diccionario*. Ecuador: Mariscal.
- Redón. (2009:47-48). *Modelos de Gestión EducativaEstratégica*, 47-48.
- Redón, S. J. (2009:43-48). Tipos de Gestión Educativa. *Modelos de Gestión EducativaEstratégica*, 43-48.
- Redón, S. (2009: 43-45). Tipos de Gestión Educativa. *Modelos de Gestión EducativaEstratégica*, pág43-45.
- Regalado, E. L. (2008). *Gerencia Educativa*. Jipijapa: UNESUM.
- Reglamento interno. (2009:9). Reglamento Interno. En a. d. plantel, *Reglamento interno* (pág. 9). Milagro: EscAbel Romeo.
- Rendón, S. (2009). Tipos de gestión Educativa. *Modelos de Gestión Educativa Estrategica*, 43 - 45.

- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes*. Nueva Zelanda: Synthesis Iteration.
- Rodríguez. (1996:104). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Plaza y Valdes.
- Rodriguez, E. (2009:10). Guayaquil: Provi.
- Rodriguez, E. (2009:15). *planificación curricular*. Guayaquil: Provi.
- Rodríguez, M. E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Rodríguez, N. C. (22 de Junio de 2008). *PEDAGOGIASUA\_TÉCNICAS DE BIBLIOTECA*. Recuperado el 09 de Agosto de 2011, de <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>
- Rodríguez, N. C. (22 de Junio de 2008 pág97). *PEDAGOGIASUA\_TÉCNICAS DE BIBLIOTECA*. Recuperado el 09 de Agosto de 2011, de <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>
- Rods-w. (2011:20). Quito: Edición(R.O.25p417).
- Rods-w. (2011:19). *Ley Orgánica de Educación*. Quito: Edición(R.O2sp417).
- Romeo. (2009:45). *PEI*. Milagro: Esc Abel Romeo.
- Romeo, C. (2009:16). manual de organización. En L. Morán, *MAnnual de organización* (págs. 16,19,25). Milagro: esc. Abel.
- Ronquillo, D. E. (2011:22). *Módulo de valores y competencias del docente*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. San Francisco C.A 94103-1741: Fourth Edition.
- Sierra. (2002:82). *Padagogía de los Valores*. Bogotá: San Pablo.
- Soriano, Martínez Barbara y César Pinto Gómez. (2006). *Finanzas para no financieros*. Madrid: editorial@fundacionconfemental.es.
- Suárez, Z. M. (2001). *Rezago educativo y desigualdad social en el estado de Morelos: retos de la gestión social*. México DF: Purrúa.
- Toro, Jaramillo Iván Darío; Párra, Ramírez Rubén Darío. (1994). *Método y Conocimiento de la Investigación*. Lima: Universidad EATIF.
- Varela, A. L. (2004). *Gestión Escolar*.
- Vásquez. (1999). *monografías.com*. Recuperado el 28 de julio de 2011, de [www.monografías.com/trabajos75/definición-tipos-valores/definicion-tipos\\_valore.shtml](http://www.monografías.com/trabajos75/definición-tipos-valores/definicion-tipos_valore.shtml)
- Videl, L. M. (2008). *Gestión educativa* .
- Videl, L. M. (2008:2). *Gestión Educativa*. *Gestión Educativa* , 2.

Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*. Santiago: CEPPE.

Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*. Santiago: CEPPE.

Weinberg, P. P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Santiago de Chile: LOM.

www.definición, d. (s.f.). Recuperado el 18 de junio de 2011

www.definición.org.manual. de .organización. (s.f.). Recuperado el 13 de octubre de 2011, de  
www.definicion .org.manual. de.organización: www.definición.

www.educación.gov.ec. (s.f.).

www.educarargentina.com.ar, h. (agosto de 2007:1). *www.educar Argentina.com.ar*. Recuperado el 16 de junio de 2011, de www.educar Argentina.com.ar: www.educar argntina.com.ar

www.mitecnologico.com/main/invest. (2008). Recuperado el 14 de junio de 2011, de  
www.mitecnologico.com/main/invest: www.mitecnologico.com/main/invst

## 9. Apéndice



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*



Milagro, 17 de junio de 2011

Lcda. Lucía Morán  
DIRECTORA DE LA ESCUELA “Dr. Abel Romeo Castillo N°10”  
En su despacho.-

De mi consideración;

Yo, Balvina Janeth Merchán Alvarado, con C.I. 1307495992, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, Modalidad Abierta, saludos cordiales, a la vez que solicito me autorice realizar el trabajo investigativo a los miembros de la escuela (Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes del séptimo año de educación básica), de la Institución muy acertadamente dirigida por usted.

El tema de investigación es: **Gestión, liderazgo y valores en la escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo N°10”, del cantón Milagro, recinto EL Paraíso, durante el año lectivo 2011-2012.**

Por la atención prestada y esperando su favorable aceptación, mi estima y agradecimiento..

Atentamente,

---

Balvina Janeth Merchán Alvarado.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

Sr. (a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo: **Escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas                      **Cantón:** Milagro

Sector: Urbano ( )                      Rural (x)

**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 ( )

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

**1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos			

	como referencia para saber Qué les falta mejorar.			
<b>b.</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.			
<b>c.</b>	La mejora de los mecanismos de control.			
<b>d.</b>	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
<b>a.</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
<b>b.</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
<b>c.</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
<b>d.</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
<b>e.</b>	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
<b>a.</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
<b>b.</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
<b>c.</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
<b>d.</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

**La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida 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 de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( )

No ( )

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ENCUESTA A DOCENTES**

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo: Escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas                      **Cantón:** Milagro

**Sector:** Urbano ( )                      Rural (x )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a) Fiscal (x )  
 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**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>1. El rol del docente líder se define como una persona que</b>			

posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
<b>2.</b> 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.			
<b>3.</b> 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.			
<b>4.</b> 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.			
<b>5.</b> Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
<b>6.</b> Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
<b>7.</b> En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
<b>8.</b> Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
<b>9.</b> Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
<b>10.</b> Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
<b>11.</b> Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
<b>12.</b> Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
<b>13.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
<b>14.</b> Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
<b>15</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivo y			

sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Estudiante:**

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

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

**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.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo: Escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas                      **Cantón:** Milagro  
**Sector:** Urbano ( )                      Rural (x )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

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

**Edad:** \_\_\_\_\_

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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?

---



---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Sr. Padre de Familia:**

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos.**

**A continuación responda, SEGÚN SU VIVENCIA PERSONAL que tenga en la Unidad Educativa.**

**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.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo: Escuela fiscal mixta “Dr. Abel Romeo Castillo”**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas                      **Cantón:** Milagro

**Sector:** Urbano ( )                      Rural ( x )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- f) Fiscal ( x )  
g) Fiscomisional ( )  
h) Municipal ( )  
i) Particular laico ( )  
j) Particular religioso ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

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

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

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Los directivos y docentes con sus acciones contribuyen a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad			
2	Los docentes planifican y realizan actividades conjuntamente con padres de familia o representantes y estudiantes			

<b>3</b>	Los docentes se comunican con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o hija			
<b>4</b>	Los directivos y docentes tratan a sus hijos e hijas con respeto y cortesía			
<b>5</b>	En los directivos se evidencia liderazgo y gestión en el ámbito educativo			
<b>6</b>	Promueve la institución la formación integral de las estudiantes.			
<b>7</b>	Los directivos y docentes resuelven los problemas de indisciplina de sus representados sin agredirle verbal o físicamente.			
<b>8</b>	Considera que existe armonía entre todos los miembros de la institución			
<b>9</b>	Los docentes atienden las diversas inquietudes de los padres de familia			
<b>10</b>	Los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**