



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

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA:** “Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo “Julio Padilla Hernández” del cantón Sucúa, durante el año lectivo 2010 -2011”.

**Tesis de grado previa a la obtención del título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional**

**Autor:**

Jesús Adán Navarrete Trujillo

**Directora:**

Olga Marleni Díaz Agila, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO SUCÚA**

**2012**

Loja, febrero de 2012

Magíster

Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Olga Marleni Díaz Agila

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



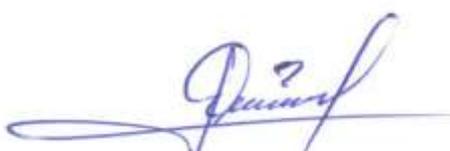
**Jesús Adán Navarrete Trujillo**

**CI.: 1400165880**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jesús Adán Navarrete Trujillo, 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 científico o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Loja, febrero de 2012



Lic. Adán Navarrete Trujillo

## **AGRADECIMIENTO**

Contribuir en la solución de problemas para lograr el fortalecimiento institucional, a través del diagnóstico y una investigación profunda, ha sido uno de los objetivos de este trabajo y la vez cumplir con un requisito previo la obtención del título de Magíster en “Gestión, Liderazgo y Práctica de Valores en la instituciones educativas”. Razón por la cual, dejo constancia de mi gratitud a docentes, Directora de tesis y administrativos de la UTPL que en su momento supieron apoyaron para llegar a feliz término la meta trazada. De la misma manera a directivos del Centro Educativo “Julio Padilla” que facilitaron todas las instalaciones y equipos necesarios para la investigación. A los docentes, alumnos y padres de familia de la escuela Julio Padilla quienes desinteresadamente apoyaron y participaron de la investigación contestando con sinceridad las encuestas y entrevistas aplicadas.

Jesús Adán Navarrete

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo con profundo reconocimiento, dedico a mi esposa, hijos y familia por el apoyo constante y comprensión que supieron brindar en las arduas jornadas de investigación y realización de trabajos, constituyéndose su calor de hogar en una fortaleza que me permitió llegar a final término la meta propuesta.

Jesús Adán

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Sucúa, 25 de noviembre del 2010

Señor

Adán Navarrete

**ESTUDIANTE DE POST GRADO DE LA UTPL**

Presente.-

De mi consideración:

Revisado el oficio sin número del 25 de noviembre del año 2010, mediante el cual solicita la autorización para realizar el Trabajo de Investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la escuela Julio Padilla, me permito hacerle conocer que se le AUTORIZA la realización del trabajo de investigación antes mencionado. Es compromiso institucional brindar todas las facilidades del caso para que el trabajo a realizar se apegue a realidad y sirva a la institución como instrumento de apoyo para la toma de decisiones que fortalezcan al centro educativo.

Agradezco su gentil atención.

Atentamente,



Lcda. Clotilde Bermeo

**DIRECTORA DE LA ESCUELA JULIO PADILLA**

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	II
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (AUTORIZACIÓN)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1 La Gestión Educativa</b> .....	<b>5</b>
2.1.1 Concepto.....	5
2.1.2 Importancia.....	6
2.1.3 Tipos de Gestión.....	7
<b>2.2. Liderazgo Educativo</b> .....	<b>16</b>
2.2.1 Concepto.....	16
2.2.2 Tipos.....	19
2.2.3 Características.....	23
<b>2.3 Diferencias entre directivo y líder</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4 Los valores y la educación</b> .....	<b>26</b>
2.4.1 La Educación en Valores como Eje Transversal.....	27
2.4.2 La familia en la Educación de Valores.....	28
2.4.3 Clases de valores Educativos.....	30
<b>3. METODOLOGÍA</b>	
3.1 Participantes.....	34
3.2 Materiales e Instrumentos.....	38
3.3 Método y Procedimiento.....	41
<b>4. RESULTADOS</b>	
<b>4.1 DIAGNÓSTICO</b>	
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia</b>	

<b>la gestión en liderazgo y valores</b> .....	44
4.1.1.1 El Manual de la Organización.....	44
4.1.1.2 El Código de Ética.....	44
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	46
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).....	46
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	48
4.1.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones.....	52
<b>4.1.2 La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa</b> .....	54
4.1.2.1 Misión y Visión.....	54
4.1.2.2 El Organigrama.....	56
4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos.....	57
4.1.2.4 El Clima escolar y convivencia con valores.....	53
4.1.2.5 Dimensión pedagógica, curricular y valores.....	62
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	63
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	63
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	64
<b>4.1.3 Análisis del FODA</b> .....	<b>64</b>
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.....	64
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	65
4.1.3.3 Matriz FODA.....	66
<b>4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	
4, 2,1 De las encuestas a los Directivos.....	67
4.2.2 De los Profesores.....	77
4.2.3 De los Estudiantes.....	80
4.2.4 De los Padres de Familia.....	83
4.2.5 De la entrevistas a Directivos.....	85
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	<b>89</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b> .....	<b>100</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	<b>105</b>
7.1 Título de la propuesta.....	105
7.2 Justificación.....	105
7.3 Objetivos de la propuesta.....	107
7.4 Actividades.....	107

7.5 Localización y cobertura espacial.....	109
7.6 Sostenibilidad de la propuesta.....	110
7.8 Presupuesto.....	111
7.9 Cronograma de actividades.....	112
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Página</b>
Tabla 1. Personal docente y administrativo de acuerdo a su edad .....	34
Tabla 2. Personal docente y administrativo a acuerdo al sexo.....	35
Tabla 3. Personal docente y administrativo de acuerdo al título académico....	36
Tabla 4. Población estudiantil por sexo.....	37
Tabla 5. Población estudiantil por años d educación básica.....	37
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo.....	67
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización.....	68
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución: normas, reglas.....	68
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	69
Tabla 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver problemas.....	69
Tabla 11. Administración y Liderazgo del centro educativo promueve.....	70
Tabla 12. Habilidades de Liderazgo para dirigir la institución.....	70
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución.....	71
Tabla 14. Organismos que integran la institución.....	72
Tabla 15, Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores...	73
Tabla 16. Los Departamentos didácticos y sus acciones.....	74
Tabla 17. La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.....	76
Tabla 18. Material de planificación educativa.....	76
Tabla 19. Resultados de las entrevistas a los directivos.....	77
Tabla 20. Resultados de las encuestas a los docentes.....	80
Tabla 21. Resultados de las encuestas a los estudiantes.....	83
Tabla 22. Resultados de la encuestas a los padres de familia.....	82
Matriz FODA.....	66

## RESUMEN

El trabajo de investigación es sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Escuela Julio Padilla durante el año lectivo 2010 – 2011, fue de tipo aplicada. Se partió de un estudio descriptivo, interpretativo y cualitativo. Para la investigación cuantitativa se utilizó la observación y la encuesta a un grupo focal de docentes, estudiantes, padres de familia que participaron en el análisis de la administración de la gestión, liderazgo y valores del centro educativo. Para la investigación cualitativa se aplicó la entrevista a los directivos, ya sea de la institución, supervisión, quienes proporcionaron la información requerida permitiéndome acceder al archivo de la institución y a la convivencia mismo del investigador. Por su profundidad es de tipo exploratoria descriptiva por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación y lo que permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores del centro educativo, de tal manera poder conocer a profundidad el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

La investigación permitió determinar las debilidades que ameritan tener en consideración para la toma de decisiones institucional, es importante implementar estrategias y propuestas de solución, así, he creído conveniente llevar a cabo un proyecto de capacitación para los 25 docentes que laboran en la institución, mismo que está detallado en el apartado de Propuesta de Solución y que tiene como tema **“Crecimiento Personal, Liderazgo y Cambio de Actitud de Directivos y Docentes de la Escuela Julio Padilla”**

Como conclusión, se observa que existe una relación entre el liderazgo ejercido por el director y las relaciones interpersonales de los trabajadores así como estas dos variables guardan relación con el clima organizacional existente y los procesos de enseñanza aprendizaje.

La investigación permitirá a la Institución Educativa auto diagnosticarse, observando en la práctica el desarrollo de dicho proceso y ver cómo los actores pueden ser los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad; de sistematizar y transferir la

información generada por los actores de la Institución Educativa. Con esto se busca que sean los propios actores quienes puedan elaborar sus planes de mejora, si así lo estimasen; y a partir de esta experiencia elaborar propuestas de política en educación a nivel local.

# 1. INTRODUCCIÓN

Los procesos administrativos y pedagógicos que desarrollamos los docentes y directivos para atender los propósitos educativos establecidos en las instituciones deben estar fortalecidos por una buena gestión, liderazgo y práctica de valores, lo cual perfilan satisfacciones según la calidad metodológica que active en el aula o en el entorno institucional.

Compromete ello, una serie de responsabilidades a los profesionales de la educación ya que debemos ser poseedores de un nivel aceptable, por no decir óptimo, de pericia en el manejo del liderazgo, practica de valores para garantizar efectos positivos en los procesos en pos de conseguir objetivos educativos.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en determinar la realidad de la administración de los centros educativos y de manera especial en la Unidad Educativa Julio Padilla, ya sea en su gestión, liderazgo practica de valores, conocer sus fortalezas y debilidades y al mismo tiempo facilitar una propuesta que le permita mejorar los procesos administrativas: planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para una dirección de alta calidad.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio educativo.

Este trabajo aborda la dirección escolar con una perspectiva de futuro, partiendo de la idea fundamental de que la educación debe dar respuesta a los cambios sociales que se producen y adelantarse a ellos, teniendo en cuenta el dinamismo que la sociedad actual experimenta.

El estudio parte del análisis de la realidad actual, de la globalización como escenario de los cambios, de la incidencia que esta nueva concepción del mundo tiene

socialmente y sus repercusiones en la educación y en las escuelas para dar respuesta a los retos que se plantean. Se centra en la dirección escolar como eje vertebrador y responsable fundamental de los cambios. Se plantea cómo conducir la escuela a producir la renovación que precisa y la necesidad de la planificación estratégica con una misión y visión clara, partiendo de un diagnóstico inicial del centro. Consecuentemente se abordan los nuevos modelos de gestión de los recursos; la importancia de las personas en las nuevas organizaciones, valor fundamental de los centros; los sistemas de gestión del personal basado en competencias para la selección, formación y promoción, entre otros aspectos; la importancia del desarrollo profesional en las organizaciones y de la gestión del conocimiento. Para ello, la comunicación interna y externa, el acceso al conocimiento y el trabajo en equipo, son elementos fundamentales de una nueva escuela que impulse el cambio y la innovación. Se dedica especial atención al ejercicio del liderazgo, tanto directivo como docente, para afrontar con éxito los nuevos retos. Por último, se destaca el papel fundamental de la dirección en la implantación de sistemas de la calidad como motor para un cambio que mejore la gestión y establezca políticas de mejora continua, fundamentada en evidencias.

Al término de la investigación, los diferentes administradores pueden contar con material de apoyo para una buena gestión, para el éxito de las instituciones educativas, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales, su liderazgo y práctica de valores y en general en toma de decisiones de calidad.

La realización del presente trabajo de investigación en la institución educativa seleccionada tiene un alto grado de factibilidad, ya que los directivos acogieron con agrado la propuesta y se manifestaron estar prestos a colaborar facilitando los instrumentos y recursos necesarios para que la investigación esté apegada a la realidad.

Los beneficiarios será la comunidad educativa en general, ya que si mejora la gestión, el liderazgo y la práctica de valores se mejorarán la calidad de la educación y las relaciones interpersonales entre sus integrantes.

El proyecto que se desarrolló gracias a la apertura que me brindaron las autoridades del Centro Educativo Julio Padilla, quienes me ofrecieron la información requerida permitiéndome acceder al archivo de la institución. También al personal docente, estudiantes y padres de familia que participaron en la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Se logró determinar que existe un liderazgo orientado hacia las tareas y un buena gestión, aunque existen algunas debilidades que se derivan por el proceso migratorio que vive la parroquia y desencadena en bajo rendimiento.

Por otro lado, se logró involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa (95%) quienes contribuyeron en forma decidida y desinteresada en el proceso de análisis de liderazgo, gestión y valores en la Escuela Julio Padilla del cantón Sucúa provincia Morona Santiago, siendo este el objetivo general de la investigación.

En lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos específicos a lo largo del proceso de investigación se logró revisar y analizar los contenidos teóricos referentes al tema. Así mismo se pudo identificar y describir los roles y liderazgo del nivel directivo y docentes en la ejecución de su planificación tendientes a lograr el desarrollo institucional.

Como conclusión general puedo manifestar que la Escuela Julio Padilla tiene bien definida su estructura organizativa su misión, su visión, las funciones, deberes y derechos, sus compromisos. Por otro lado, si bien es cierto que los docentes se han capacitado en diferentes temas, aún se continúa manejando el conductismo en el aula, falta innovación en las estrategias metodológicas que se emplea. En lo referente al clima institucional, existe buen trato a los alumnos, padres de familia, pero falta cohesión de grupo a nivel de docentes, pues existen diferencias que llegan a conformar grupos antagónicos dificultando llevar adelante buenas relaciones interpersonales.

Existe un buen liderazgo directivo, pero más orientado a las tareas, la gestión se ha centrado en conseguir infraestructura, equipamiento, mobiliario, etc, pero se ha descuidado un poco la parte humana.

El estudio realizado es de importancia para directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial. Así mismo se constituirá en una base fundamental para próximas investigaciones que se realicen tendientes a lograr el fortalecimiento institucional.

Invito a todos los actores del Centro Educativo Julio Padilla a leer la presente investigación y al mismo tiempo realizar un autorreflexión y a tomar conciencia de que el fortalecimiento y crecimiento de la institución ya sea en cantidad y calidad lo hacemos todos con un trabajo desinteresado, haciendo más de lo ordinario, siempre habrá un extra en bien de la institución y con ese extra lograremos ser extraordinarios.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA

Para comprender la dimensión y la importancia de la gestión en los establecimientos educativos, es importante diferenciar y especificar lo que es la gestión en términos generales y en particular lo que es la gestión educativa, lo que concierne analizar en el presente proyecto de investigación.

#### 2.1.1 Concepto de Gestión

Existen varios conceptos de gestión, éstos dependerán de la orientación objeto de estudio. De los principales conceptos recabados en el internet, se puede citar a los siguientes

“El término de gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado Para lo cual, es fundamental la capacidad de dirigir, gobernar, disponer, organizar y el máximo esfuerzo que se ponga en la misma con lo que se logrará resolver problemas, concretar proyectos y mejorar los servicios. Este concepto está ligado al nivel administrativo, gerencial, ejecutivo y directivo”. **Definición de gestión /en línea/ <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php> 09/02/2011 15h00)**

El directivo o equipo directivo o a quienes se haya delegado las defunciones determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandas o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. La eficacia de estas acciones determina la calidad de gestión que la institución o empresa implemente y serán medida en los resultados que se obtengan.

“La palabra gestión proviene del latín gesto que significa ejecutar, lograr un éxito. Por lo tanto gestión es la acción y el efecto de gestionar o de administrar; realizar diligencias conducentes a logro de un negocio o de un bien deseado cualesquiera.

Administrar por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar". (<http://definicion.de/gestion/> 09/02/2011 16h00)

En conclusión, gestión implica un conjunto de actividades que se realizan con el fin de lograr objetivos, ya sea para resolver un asunto o concretar un proyecto. Por lo general está a cargo de la parte directiva relacionado con administración de una empresa, institución o negocio.

### **2.1.2. Importancia de la Gestión**

La importancia de la gestión radica en la capacidad de emprenderla que a su vez se traducida en logros alcanzados fundamentalmente en la calidad de los servicios que presta. Todo ciudadano realiza una a gestión para alcanzar sus metas, pero a nivel institucional la gestión debe ser profesional y técnica ya que está orientada al cumplimiento de objetivos y metas a través de la ejecución de proyectos, de planes, etc. El nivel de gestión debe marchar paralelamente con el acelerado cambio social y tecnológico pues su estancamiento producirá el retraso y limitaciones en el crecimiento empresarial o institucional, éstas tienen que volverse competitivas.

La gestión en la actualidad está muy comprometida en responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez se vuelve más dinámico, turbulento e impredecible. Razón por la cual el nivel gerencial o directivo debe adoptar un sistema de gestión con orientaciones de calidad que favorezca a logros, objetivos establecidos y como ya se manifestó, hagan más competitivas la empresa o institución.

Por lo tanto, lo fundamental es adoptar una gestión de calidad, que no es más que un conjunto de normas interrelacionadas, por las cuales se administra de forma ordenada en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. Una gestión de calidad es sinónimo de un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su

transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

A través de este proceso un directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán

### **2.1.3 Tipos de Gestión**

Los tipos de gestión se dan de acuerdo a la orientación y políticas o a los fines por la que fue creada tal cual empresa o institución, así por ejemplo, si es una institución educativa hablamos de una gestión escolar; de una gestión ambiental si se dedica al cuidado del medio ambiente, etc.

Para una mejor comprensión de lo que es gestión y sus tipos me he permitido clasificar de acuerdo a su orientación, así tenemos. Gestión escolar y educativa, gestión del talento humano, gestión social, gestión ambiental, gestión empresarial, gestión tecnológica, gestión de proyectos, gestión pública, gestión financiera, entre las más importantes.

#### **Gestión Escolar**

“Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. Es este tipo de gestión las prácticas y las acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.” (<http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin>) 12-02-2011 10h00

Son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar. Debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión escolar comprende cuatro áreas fundamentales como son: Directiva, pedagógica y académica, financiera y comunitaria.

Área Directiva: Se refiere a la forma como de ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de direccionar el cumplimiento de su planes, objetivos, la normativa vigente por un lado y por otro, fortalecer la cultura institucional, el clima de gobierno escolar y las relaciones con el entorno.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar de que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión para el logro de la visión institucional.

Área pedagógica y académica: es la esencia del trabajo de una institución educativa, ya que en esta área se formulan los procesos del diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales y seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los alumnos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

Área financiera: Se encarga del uso efectivo de los recursos y de la contabilidad d institución.

Área comunitaria: Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad: su participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.  
(<http://www.slideshare.net/lorelia7/tipos-de-gestin>) 12-02-2011 10h00

### **Gestión Educativa y Gestión Escolar**

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la

gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

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

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el

## **Gestión del Talento Humano**

Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa o instituciones, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

“La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada”. (Chiavenato, 2007: 43)

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, su participación y desprendimiento la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal. El clima organizacional es fundamental en la gestión de cualesquier organización o empresa. La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

La gestión del Talento Humano enfatiza en cómo atraer y mantener el talento humano en la organización con base en una acertada planeación y desarrollo de competencias y de un liderazgo basado en valores, promulgado con el ejemplo y centrado en la potencialización del ser humano.

Todo lo anterior dentro de un sistema integrado de gestión estratégica, que asegure la alineación de todos los recursos e iniciativas de la organización para el logro de la misión, visión y estrategias del negocio

### **Gestión Social**

“Se le define como la construcción de diversos espacios para la interrelación social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para lo cual es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar en función de la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad”.  
(<http://definicion.de/gestion-social/>) 17-02-2011

También se entiende por gestión social, como el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política.

La gestión social es un instrumento importantísimo para lograr el desarrollo de los pueblos y las comunidades. Desde este punto de vista, es entendida como el canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social, para responder a la búsqueda de la superación de la pobreza, e igualmente para que se adquieran destrezas para abordar un entorno de turbulencia cuyos componentes políticos, económicos, socio-culturales, ambientales y tecnológicos no favorecen los procesos de desarrollo sociales; de ahí, que se requiere afianzar los lazos comunitarios, recuperar los

valores colectivos y recuperar la identidad cultural, así mismo, implica la convergencia de intereses y necesidades comunes, finalidades humanas concertadas.

Además, posibilita el desarrollo de ciudadanía, la creación de una cultura de corresponsabilidad, de aceptación de la diferencia, del diálogo, de la información, de la formación, y la aplicación del conocimiento para el progreso, para el desarrollo, para la inclusión social y para la transformación, soportada en herramientas como la planeación estratégica, el desarrollo humano, la organización, la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la investigación que permitan dotar a las comunidades de los elementos teóricos y prácticos y así lograr la implementación de políticas públicas para materializar el cambio social y reducir la pobreza que tanto daño hace a los países latinos y africanos.

### **Gestión Ambiental**

“El concepto de Gestión Ambiental se refiere a las acciones que, en forma consciente y dirigida a propósitos definidos, realice la sociedad para conservar, recuperar, mejorar, proteger o utilizar moderadamente el suelo y los recursos naturales, renovables o no, o para ocupar racionalmente un territorio transformándolo y adaptándolo de manera sostenible

La gestión ambiental es un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio”.

**(Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2007 / en línea/  
[http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion\\_ds\\_municipal/gen/x2.htm](http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion_ds_municipal/gen/x2.htm)  
19-12-2010 15h00**

Es fundamental el conocimiento de la situación físico-biótica y socio-económica de los diferentes ecosistemas existentes en cada área que se quiera implementar esta gestión, que permita con la participación de los diferentes actores sociales, diseñar instrumentos para la recuperación y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, propiciando su desarrollo sostenible.

La base de la gestión lo constituye el ordenamiento ambiental del territorio y de los recursos naturales renovables y la formulación de sus planes de manejo, a través de los cuales se podrán alcanzar los objetivos de recuperación, conservación y desarrollo sostenible.

La gestión ambiental debe involucrar a la educación ambiental y participación ciudadana, el conocimiento, conservación y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, el control a los diferentes proyectos y/o actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente, el control de la contaminación ambiental, la administración, aprovechamiento y control de los recursos naturales renovables,

La educación en la gestión ambiental juega un papel muy importante ya que constituyen un instrumento de transformación de la sociedad. Por lo tanto, los sistemas educativos son al mismo tiempo agente y resultado de los procesos de cambio social. Ahora bien, si el resto de los agentes sociales no actúa en la dirección del cambio, es muy improbable que el sistema educativo transforme el complejo entramado en el que se asientan las estructuras socioeconómicas, las relaciones de producción e intercambio, las pautas de consumo y, en definitiva, el modelo de desarrollo establecido.

Concebida así la educación ésta permite la enseñanza de valores que generaran ciudadanos capaces de transformar la sociedad, en todos los niveles educativos por lo que es de interés social y ambiental, por ello que todo lo establecido en la formación el cultivo de valores no debe nunca quedar en la teoría ya que la acción sobre el desarrollo sustentable y todas las directrices que conlleven a este deben hacerse realidad, camino que no es fácil y requieren de cambios profundos en algunos sectores y patrones de económicos, tecnológicos políticos y sociales.

### **Gestión Empresarial**

“La Gestión Empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

Los sistemas de Gestión Empresarial ofrecen a las empresas una visión de vanguardia sobre la realidad empresarial que les interesa”. **Gestión y Administración empresarial /en línea/ [www.gestionyadministracion.com/](http://www.gestionyadministracion.com/) 19-12-2010 14h00**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

### **Gestión Tecnológica**

“Es conocimiento y es una práctica. Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. La gestión tecnológica es la disciplina en la que se mezclan conocimientos de ingeniería, ciencias y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y técnicos de una organización”.  
**(mariocuchilla.blogspot.es) 19-12-2010 16h00**

La Gestión Tecnológica en la empresa es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio.

En el ambiente empresarial la gestión tecnológica se revela en sus planes, políticas y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se ha logrado "crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo.

## **Gestión de Proyectos**

Es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar y organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar todo el proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo y costo definidos.

([es.wikipedia.org/wiki/Gesti3n\\_de\\_proyectos](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti3n_de_proyectos)) 19-12-2010 117h00

Por otro lado, se considera a la gesti3n de proyectos como el seguimiento y el control de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de cualquier proyecto.

## **Gesti3n P3blica**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que est3n enmarcados por las pol3ticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Tambi3n se podr3a considerar a la gesti3n p3blica como la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos program3ticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida hoy d3a tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso. Son estos dos elementos los pilares fundamentales del enfoque de las pol3ticas p3blicas, cuyo principal objetivo es que las pr3cticas gubernamentales sean ejercidas con legitimidad y eficacia.

## **Gesti3n Financiera**

Se denomina gesti3n financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea f3sico (billetes y monedas) o a trav3s de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de cr3dito. La gesti3n financiera es la que convierte a la visi3n y misi3n en operaciones monetarias.

Est3 relacionada con la toma de decisiones relativas al tama3o y composici3n de los activos, al nivel y estructura de la financiaci3n y a la pol3tica de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara compresi3n de los

objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. (Cárdenas, 2008: 94)

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.1.1 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, 1989: 45)

Para comprender mejor sobre el liderazgo educacional es importante analizarlo ya sea como docente o como directivo. Si consideramos como docente éste debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, es decir llevar a delante procesos educativos de calidad. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Si le consideramos como directivo, el director es un líder que dirige líderes. En este sentido, el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. Es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. (**Liderazgo Docente, escrito por Alexander Luis Ortiz Ocaña /en línea/ (unipop.galeon.com/productos1386436.html) 23-12-2010 15h00**)

Un buen liderazgo educativo motiva la misión del maestro que es contribuir al crecimiento de los alumnos, incorporando dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales. Su función es mediar, asistir, guiar y orientar, y despertar el interés en el proceso por el cual los niños y niñas desarrollan sus conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y valores en el marco de un comportamiento que valora a los otros y respeta los derechos individuales y sociales. Es la única forma de propiciar cambios en la sociedad y es clave para propiciar el desarrollo, crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Con esta misión se requieren líderes en todos los niveles del sistema educativo que puedan generar las condiciones para el mejoramiento del sistema educativo y la calidad de vida de cada uno de los actores.

La labor del líder debe enmarcarse en un proceso educativo que logre equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los alumnos y alumnas acceder a mejorar sus condiciones de vida.

Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

El auténtico líder-docente debe ser al mismo tiempo visionario y pragmático, alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos. Un líder puede tener un ideal o un sueño; sin embargo, debe contar con los medios para cristalizarlo.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Un buen liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su

interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante no sólo limitándose a promover la mejora del rendimiento académico, sino también fomentando un buen clima de trabajo y de convivencia con el fin de lograr resultados positivos.

*Liderazgo educativo*, adecuado al tipo de organización para garantizar una gestión eficaz, coherente con su misión, visión y valores.

Son muchas las clasificaciones que históricamente se han hecho de los tipos de liderazgo, algunos han respondido a distintos modelos sociales, políticos y culturales, difícilmente asumibles en sociedades desarrolladas actuales. Actualmente parece asumirse que las competencias de un líder educativo están configuradas por las siguientes formas de actuación:

- Orienta a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos y metas de mejora constante en la consecución de la calidad educativa.
- Transmite una seguridad en sí mismo porque sabe lo que quiere y promueve siempre actitudes positivas hacia los colaboradores.
- Sabe transmitir una visión clara sobre las estructuras y procesos de intervención, priorizando lo educativo y las mejoras de los procesos de aprendizaje.
- Trata a las personas como colaboradores de un mismo proyecto educativo.
- Busca en todo momento construir aspiraciones comunes, lidera la comunidad educativa para dar forma al proyecto educativo propio y conduce los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo” ( P. Senge, 1996: 72 ).

### **2.2.2 Tipos de Liderazgo Educativo**

De acuerdo con Álvarez (1992), existe un liderazgo que se manifiesta en el espacio de poder, que va unido a la capacidad para imponer el orden a los subordinados;

otro tipo lo hace en el espacio de la autoridad y nos sitúa ante el ejercicio de una clase de liderazgo que se manifiesta de dos formas.

#### **a) Liderazgo Institucional**

Unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.

#### **b) Liderazgo Profesional,**

Que es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización.

Otra forma de clasificar al liderazgo educacional y en la que coinciden la mayor parte de autores es de acuerdo a la orientación y principios, políticas y fines que se emprenden, así tenemos: Liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, liderazgo laissez faire.

#### **a) Liderazgo Transaccional**

Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere fuerte preparación pedagógica.

Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos. Implica organizar los objetivos de la escuela y comunicarlos. Gestiona y articula el currículum promoviendo la instrucción de calidad, supervisa y evalúa, distribuye y protege el tiempo de instrucción, coordina el currículum, controla el progreso de los estudiantes y supervisa y evalúa a los docentes.

Promueve un clima de aprendizaje académico al establecer expectativas y estándares elevados. Proporciona incentivos para estudiantes y profesores; promueve el desarrollo profesional vinculado a la práctica instructiva. Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo por lo que trata de crear una cultura con un ambiente

seguro y ordenado; desarrolla la colaboración y cohesión entre equipos; establece relaciones entre la familia y el centro escolar.

El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados p que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

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.

## **b) Liderazgo Transformacional**

Es un enfoque más democrático del liderazgo, más orientado hacia la gente que a la organización, busca mejorar el clima escolar.

Centrado en convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa, para hacer de los estudiantes verdaderos líderes, ya que inspira confianza y se identifica con la organización. Son percibidos con un alto grado de moralidad y seguridad. Las características fundamentales de este tipo de liderazgo son:

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada
- Tolerancia psicológica: el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la

tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.

- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

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. (Guillen Parra, 2006:153)

### **c) Liderazgo Instruccional**

Este tipo de liderazgo, contempla el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje y resultados acordes con la misión y visión institucional; teniendo claridad de que ese liderazgo será eficaz en la medida que se cumplan las metas que la propia comunidad se ha planteado inicialmente de forma consensuada.

“Entre algunas de las características necesarias para el ejercicio del liderazgo *instruccional* se puede identificar que quien o quienes lo pretenden ejercer, tienen

vastos conocimientos y saben aplicar los principios de la enseñanza y aprendizaje basados en la investigación, lo que potencialmente los coloca como ejemplo de cómo hacer una práctica docente eficaz pudiendo también observar y retroalimentar la práctica de otros docentes”. (Liderazgo escolar: Discusión histórica y aportes desde la investigación. Por Del Ben; Paul Neira /en línea/<http://www.formaciondegestores.org/userfiles/file/Conversatorio/mayo/ipae%20-%20liderazgo%20escolar.pdf>) 04-01- 2011 10h00

#### **e) Liderazgo Laissez Faire.**

Se caracteriza por la ausencia de acciones en la institución dónde, la ejerce. Evita tomar decisiones y expresar sus puntos de vista o tomar acciones en asuntos importantes, no permite ninguna retroalimentación a procesos o situaciones y permite que su autoridad permanezca en estado de inercia. Este tipo de liderazgo es el más pasivo y el menos efectivo. Puede hacer mucho daño en una escuela, ya que se contaría con un líder invisible para la comunidad, que no demuestra interés en el desarrollo permanente de la función y permite que las estructuras internas de la escuela permanezcan sin alteración, estáticas.

En este tipo de liderazgo, se posterga la toma de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con los docentes, padres de familia y alumnos. Con este líder, si hay logros, es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivados que trabajan solos. Como podemos intuir, es el estilo de liderazgo menos efectivo.

“El Líder Laissez-Faire 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 positivo cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos. El líder 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.

Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo

### **2.2.3. Características del Liderazgo Educativo**

Para ejercer una buena administración es importante tener conocimiento sobre los estilos de liderazgo y de manera especial sobre las características del liderazgo educativo, así, según, Cagigal García, José L, las principales características del liderazgo educativo son:

- ✓ Promueve el trabajo cooperativo del profesorado en la planificación, desarrollo y evaluación de la enseñanza, reflejado en la realización de proyectos educativos y curriculares.
- ✓ El líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo, tornarse la base del equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de constante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo con humildad las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.
- ✓ El líder debe tener cuidado que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo, pues las opiniones de otros delegados pueden tener más fundamento lo que las consultas y decisiones sean más fructíferas, innovando siempre las ideas así como los campos a los que el proyecto tenga acceso.
- ✓ El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos los actores, ya sea de los educadores como de los estudiantes o colaboradores, creando caminos para que todos se aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.
- ✓ Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente: los líderes escolares deben saber adaptar el programa de enseñanza a las necesidades locales, promover el

trabajo de equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y el desarrollo profesional docente.

- ✓ Fijar metas, evaluación y rendición de cuentas: los responsables de la formulación de políticas deben garantizar que los líderes escolares tengan criterio para establecer una dirección estratégica y perfeccionar su capacidad para diseñar planes escolares y metas para verificar el progreso, usando datos para mejorar la práctica

### **2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Un directivo está más orientado al ejercicio racional y al control, a la búsqueda de que el personal de una organización sea eficaz en su nivel de posición y responsabilidad.

Los líderes no reaccionan ante un hecho, actúan antes que se produzca, dan forma a las ideas, en vez de responder a ellas. Adoptan una actitud más personal y activa ante los objetivos. La influencia que ejerce un líder modifica estados de ánimo, evoca imágenes y expectativas, establece deseos y objetivos que determinan la orientación que sigue una organización. El resultado que se da de ello es cambiar la manera de pensar de la gente sobre lo que es deseable, posible y necesario.

#### **Los Líderes:**

- se anticipan al cambio
- inspiran el compromiso a la misión
- transforman entre paradigmas
- tienen seguidores, son eficaces con las personas
- facultan autoridad
- evalúan en forma cualitativa
- piensan de manera global
- pueden no ser buenos gerentes

## Los Directivos

- reaccionan al cambio
- organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión
- controlan y se mantienen dentro de los paradigmas
- tienen empleados
- son eficientes con los sistemas
- delegan funciones
- miden en forma cuantitativa
- piensan de manera lineal
- pueden no ser buenos líderes

La diferencia entre el líder y directivo yace en las diversas concepciones que ambos mantienen acerca del caos y el orden. Los directivos buscan progreso, estabilidad y control, e instintivamente tratan de resolver problemas del modo más rápido posible.

Por el contrario, los líderes toleran el caos y la falta de estructura, y son capaces de retrasar los procesos hasta lograr un conocimiento profundo de los problemas.

Los Directivos suelen ver el trabajo como un proceso que surge de la combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Impulsan el proceso calculando los intereses opuestos, planificando cuando aparecen asuntos controversiales y reduciendo las tensiones. Negocian por una parte y se valen de la coerción y las retribuciones por la otra. Por el contrario, los líderes trabajan de un modo opuesto: desarrollan y dejan abiertas nuevas opciones para resolver problemas. Con el fin de ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que entusiasmen a los demás.

(Revista: Harvard Business Review,. Tema: Liderazgo. Autor(es): Abraham Zaleznik /en línea/  
[www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2346](http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2346) 05/03/2011

## 2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACION

Los valores son perfecciones o bienes, que se encuentran en los seres y en las acciones, y no son solo para tener o poseer, sino también para dar y reconocer a los demás. El educador debe de promoverlos en sí y en su entorno a través de actos eficaces y a s vez practicarlos.

Durante la niñez y juventud vamos adquiriendo valores que determinan nuestras actitudes y decisiones, pero cuando no se tiene un fundamento sólido sobre el cual basar los valores, las actitudes y decisiones son erróneas, los valores están integrados a nuestras acciones.

Estos valores están sometidos a los cambios constantes del significado de los valores en el mundo actual, debido a las ideologías que influyen en nuestra sociedad y al acelerado crecimiento de la tecnología propugnan un individualismo y un materialismo que producen, con mucha frecuencia, una influencia negativa en los niños y jóvenes. Hoy más que nunca, con ánimo y de forma positiva, debemos insistir en la necesidad de formar en valores auténticos a los niños y a los jóvenes.

Somos conocedores de la realidad actual, si bien tenemos la esperanza de que la familia y la escuela sean portadoras de valores que perduran en la conciencia de las personas. Por esto, el tema de los valores educativos tiene hoy en día una prioridad en el espacio familiar. Se trata de que los niños y jóvenes integren en su existencia los modelos asumidos por la convivencia y adquieran una visión de trascendencia por un futuro más humanizado

Un valor es una cualidad, algo valioso, que siempre perfecciona a la persona que lo posee; Es importante que tanto padres como hijos e hijas, así como docentes y alumnos aprendan el primer valor: saber amar. En nuestros días, con los contravalores y de la manera que se ensalza la violencia, la pornografía, el buscar el placer, podría confundirse amar con ambicionar la propia comodidad, el egoísmo, el capricho.

Los centros educativos deben llevar una programa educativo sobre la práctica de valores y se generen espacios con los padres de familia en donde se profundice y reflexione sobre la importancia de enseñar a vivir la comprensión, aprendiendo a perdonar, la honestidad, el respeto, la solidaridad, la democracia, etc. **Los valores educativos [www.e-cristians.net](http://www.e-cristians.net) 05-03-2011**

#### **2.4.1. La Educación en Valores como un Eje Transversal,**

Se constituye en el instrumento idóneo para una formación orientada hacia la responsabilidad individual y colectiva, hacia la concepción del ser humano como parte del engranaje de la sociedad, hacia las relaciones que cultiven la tolerancia, el respeto y el cuidado entre los seres humanos y hacia el progreso ambiental, tecnológico y social responsable.

Propiciar en los estudiantes la formación integral de sus potencialidades individuales y sociales, que permitan su integración plena y satisfactoria al entorno, para lograr una mejor calidad de vida. La educación en Valores como eje transversal debe ser un proceso sistémico, interdisciplinario y constante, que trascienda el currículo formal e involucre a toda la comunidad escolar. Pretende la formación y el desarrollo de la personalidad consciente y orientada a los estudiantes para forjar proyectos de vida sostenibles. Es importante reconocer que somos seres en continuo proceso de cambio. Aunque a veces las circunstancias que vivimos no se pueden controlar o modificar, al menos podemos cambiar nuestra actitud y a nosotros mismos, así como elegir aquellas acciones basadas en valores y principios que mejoren nuestra relación con el entorno.

Si consideramos en la transversalidad del currículo la educación en valores este debe constituirse en instancias de reflexión, de crecimiento personal que facilita la incorporación de alumnos y alumnas, inicialmente, a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y Considerando que la educación en valores ayuda a descubrir y asimilar valores universalmente reconocidos como deseables, se debe buscar las estrategias para ayudar a los jóvenes en el desarrollo y formación de sus capacidades que orienten su juicio ante situaciones que plantea un conflicto de valores, la formación de actitudes y aplicación de normas de

convivencia que les permitan alcanzar su propio proyecto de vida responsables de su propia vida.

La educación en valores no debería ser entendida como sinónimo de retorno a una educación autoritaria, tampoco es sinónimo de predicación. de campaña por la reforma de las costumbres sociales. Una auténtica educación en valores comienza por valorar al otro. Confiar en nuestros jóvenes, escucharlos abiertamente, estar dispuestos a aprender también de ellos es el primer paso de una educación en valores con posibilidades de éxito. Sólo en ese contexto respetuoso y de apertura puede adoptarse luego una postura no neutral sino crítica frente a la cultura juvenil en aquello que amenace los valores de la democracia: la discriminación, el abuso de poder, la falta de respeto por la ley, la violencia, la falta de valoración del esfuerzo y del trabajo.

#### **2.4.2. La Familia en la Educación de Valores**

La familia como núcleo de la sociedad, es la principal escuela de valores por contagio, todos los padres quieren que sus hijos sean felices. Uno de los principales valores que se le deben inculcar a los hijos es el de saber amar porque, cuando se aprende a amar se aprende todo. Enseñar al niño a perdonar y a reconocer errores es colaborar con la paz.

Los niños van adquiriendo o asimilando los valores por la observación directa de sus padres y otras personas que los rodean, debido a esto el niño puede emplear mal esa libertad y cometer errores.

Los padres son como espejos donde se ven reflejados sus hijos, por eso se tienen que ser coherente con lo que hacemos y decimos. Los valores se transforman en virtudes por el esfuerzo personal.

También se debe enseñar al niño a una temprana edad el valorar el trabajo, un trabajo bien hecho conlleva a virtudes como son: espíritu de servicio hacia los demás, lealtad, humildad, y responsabilidad.

Cada familia tiene su estilo y determinará los valores que quiere transmitir a sus hijos. Estos valores se podrán contagiar fácilmente si se vive con alegría y

constancia en las cosas sin quejarnos. No trata de hacer cosas imposibles sino empezar por nosotros mismos realizando las cosas pequeñas con constancia

Puesto que los padres han dado la vida a los hijos, están gravemente obligados a la educación de la prole y, por tanto, ellos son los primeros y obligados educadores. Este deber de la educación familiar es tan importante que, cuando falta, difícilmente puede suplirse. Es, pues, deber de los padres formar un ambiente familiar animado por el amor que favorezca la educación íntegra, personal y social de los hijos.

La familia es por tanto, la primera escuela de virtudes humanas sociales, que todas las sociedades necesitan; por medio de la familia se introduce en la sociedad civil a las personas. Es por ello necesario que los padres consideren la importancia que tiene la familia en la formación de futuros ciudadanos que dirijan los destinos del país, considerando que la educación es un proceso artesanal, personalizado, en donde se educa uno a uno; no puede hacerse industrialmente, por lo que solo puede hacerse en el seno de la familia. **(IMPORTANCIA DE LA FAMILIA EN LA EDUCACIÓN EN VALORES [www.depadresahijos.org/valores/familia\\_importancia.html](http://www.depadresahijos.org/valores/familia_importancia.html) 02-03-2011 09h00)**

La participación activa de los padres y los maestros/as, facilita que los niños y las niñas, adolescentes y jóvenes aprendan a valorar y a respetarse a sí mismos, a los demás, los símbolos patrios, nuestras tradiciones, costumbres y las diversas manifestaciones de nuestro sincretismo cultural y social.

El ejemplo familiar y el apoyo de maestros y maestras son dos condiciones básicas para que los niños y niñas, adolescentes y jóvenes, aprendan desde la más temprana edad a manejar el diálogo como herramienta fundamental para plantear y resolver problemas.

La familia y la escuela son dos espacios de aprendizaje y de crecimiento humano donde los niños y niñas aprenden de manera progresiva a ser, pensar, sentir y actuar con autonomía y seguridad, así como a expresar y defender sus ideas respetando la de los demás

De la calidad de la familia y de la escuela depende que nuestros niños y niñas aprendan a respetar la vida en todas sus manifestaciones. Esto les permite

demostrar capacidad de autocrítica, sentido de justicia, equidad, solidaridad y valentía, así como la valoración de la dignidad humana.

### **2.4.3. Clases de Valores Educativos**

Hay que señalar que los valores educativos son el núcleo de la Axiología educativa. La escuela debe ofrecer al alumno la oportunidad de elaborar su escala de valores mediante las sugerencias de sus profesores. Pero si el maestro no posee su propia escala de valores, es imposible que fomente en el alumno el deseo e interés de construir la suya.

A continuación describimos los más importantes valores que se deben desarrollar y fortalecer en un establecimiento educativo:

#### **Respeto y Tolerancia**

Enseñar con el testimonio de los padres y maestros el respeto y la tolerancia es un complemento de la educación de la libertad. Vivir estos valores es amar la dignidad de la persona y respetar su intimidad. También, porque no podríamos entender la libertad si no la contempláramos como una apertura hacia los otros. La palabra respeto se utiliza a menudo en los debates de la televisión, pero solo sirve para seguir dominando a los demás. Parece que el más fuerte es quién grita más. Educar para la tolerancia es fundamentarse en el respeto a la dignidad humana y a la integridad de los seres humanos.

Con la práctica de la tolerancia se hace posible la construcción de una cultura de paz a través del desarrollo de los valores democráticos y del respeto a los derechos humanos, ya que esta es la actitud de admitir otras maneras de pensar o actuar distinta a la propia.

La escuela como institución responsable de la formación de las y los ciudadanos/as tiene el compromiso y el gran desafío de propiciar un espacio de convivencia armónica, convirtiéndose en el lugar ideal para inculcar los valores, modelar el ejercicio de la tolerancia y el respeto a la dignidad humana a través del desarrollo de procesos de consolidación de la paz y la práctica de la democracia. (García 2006, 24)

## **Civismo y Solidaridad**

Civismo, solidaridad y tolerancia son algunos de los valores que deberían incorporarse a la personalidad de nuestros niños y jóvenes. Una educación adecuada, en la que padres y educadores interactúan en la cotidianidad de la vida del niño, será la clave para inculcar a nuestros hijos una cultura ciudadana pluralista, democrática y solidaria. Para que desde pequeño desarrolle estos valores tiene que conocerlos bien, y es ahí donde el papel de las familias y los educadores juegan un papel trascendental.

Mediante la educación se trata de proporcionar al niño una formación que le confiera la capacidad para configurar su propia identidad y su búsqueda de valores. A través de la potenciación de ciertos comportamientos, el alumno irá desarrollando sentimientos y actitudes que le ayudarán a crecer y a formarse como ser social.

Con la solidaridad desarrollamos una actitud entusiasta y sincera por la que se toman como propias, la necesidades de los demás y se pone en empeño en conseguir el bien común con la misma intensidad con la que se buscaría el propio. El saber compartir ayuda a ser mejor la sociedad. (García 2006, 27)

## **Amistad y Lealtad.**

La amistad es el valor que ayuda a la persona, ser sociable por naturaleza, a comunicarse y a perfeccionarse en compañía de sus amigos. Es una relación de reciprocidad donde especialmente la confianza juega un papel importante. Es un valor que ayuda a ser mejor. En el hogar, la escuela, los hijos e hijas, los alumnos en general encontrarán el modelo para vivir sin estar aislados y para aprender a crecer y a madurar personalmente. La amistad es un compartir afectos, anima a darse y a dar, a recibir y a comprender al otro, no por pura simpatía, sino por el conocimiento que se fomenta con el trato.

La Lealtad es uno de los más sagrados dones que un ser humano debe profesar para alcanzar la felicidad de una forma integral. Amistad y Lealtad van de la mano por el camino de la convivencia exitosa. La Lealtad para ser creciente debe ser

recíproca. La Lealtad no es un monólogo, no es un acto ciego o en solitario, se alimenta y crece en voluntades si es recíproca. ( García 2006, 29)

## **Honestidad y Responsabilidad**

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Es la capacidad de decir y hacer la verdad. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, pero necesita práctica y estudio para conseguir la integridad. La mentira es una fácil herramienta de ocultamiento y cuando se emplea a menudo degenera en un vicio maligno. Es imprescindible para las relaciones humanas, para la amistad y para la auténtica vida comunitaria. El engaño produce mucho más daño, que las dificultades que acompañaban a la honestidad.

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, “son como son” y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer

**La Responsabilidad** Significa tener la capacidad y madurez de responder por nuestros actos. Las personas maduras, son las que se hacen cargo de si mismas y de sus conductas. Lo contrario son las excusas, la falta de compromiso y eludir las obligaciones. Es necesario la práctica y el ejemplo, para cultivar la responsabilidad de forma clara, coherente y acorde con las aptitudes de los hijos. No debemos avergonzarnos, cuando nos invitan a participar en actos de manifiesta responsabilidad.

Sin embargo plantearse qué es la responsabilidad no es algo tan sencillo. Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La

responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo. (García 2006:33)

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

Se procedió a caracterizar y a estudiar las estadísticas respectivas con todos los involucrados para con criterio seleccionar la muestra y que los resultados luego de aplicar los instrumentos de investigación sean confiables.

**La muestra** seleccionada para la investigación es:

- El Director y Subdirector
- 4 miembros del Consejo Técnico
- 20 docentes
- 20 alumnos del Décimo Año de Educación Básica
- Presidente y vicepresidente de Padres de familia desde el Tercer Año al Décimo Año de Educación Básica.

Así la estadística de la Unidad Educativa Julio Padilla es la que se describe en las siguientes tablas:

**Tabla 1**

#### **ESTADÍSTICA DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO A SU EDAD**

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20 – 24 años	3	10
25 – 29 años	1	3
30 – 34 años	2	7
35 – 39 años	2	7
40 – 44 años	5	17
45 – 49 años	5	17
50 – 54 años	7	24
55 – 60 años	4	17
TOTAL	29	100 %

FUENTE: Secretaría del establecimiento

ELABORACIÓN: Adán Navarrete

SE observa en la tabla No. 1 que el 24% de maestros que trabajan en EL Centro Educativo “Julio Padilla Hernández” oscilan entre 50 y 54 años; el 17% están las edades entre 40 y 44 como también los que tienen entre 45 y 49 años; el 14% fluctúan las edades de 55 a 60 años; el 10% están los que tienen entre 20 y 24 años; el 7% del personal tiene entre 30 y 34 años así mismo están los que tienen entre 35 y 39 años de edad y el 3% tienen entre 25 y 29 años. Deduciéndose que el mayor porcentaje de docente y administrativos cuya edad superan los 50 años de edad, una edad bastante madura, lo cual podría ser una fortaleza si aprovecha la experiencia y si se les motiva hacia el cambio para evitar una mente conservadora y estática. También existe un buen porcentaje de juventud que deben apoyar y proponer nuevas ideas.

**Tabla 2**

**PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ACUERDO AL GÉNERO**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	8	28
Femenino	21	72
TOTAL	29	100 %

FUENTE: Secretaria del establecimiento.

ELABORACIÓN: Adán Navarrete

De acuerdo a la tabla N° 2 el 72 % corresponde al sexo femenino y el 28 % al sexo masculino, lo que nos da a entender el predominio femenino sus ideas Ysu trabajo. Esta realidad la institución debe aprovechar y convertirla en fortaleza, ya que las mujeres son más predispuestas al cambio y con motivación su participación es más activa.

**Tabla 3****PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE ACUERDO AL TÍTULO ACADÉMICO**

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Docentes con título de 4º nivel	4	14
Licenciados en Ciencias de la Educación	15	53
Ingeniero Comercial	1	3
Profesores de educación Primaria y Tecnólogos	3	10
Bachilleres en general	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Secretaría del establecimiento.

ELABORACIÓN: Adán Navarrete

En lo que se relaciona al personal docente y administrativo de acuerdo al título académico y que se evidencia en la tabla 3 podemos destacar que el 52 % cuentan con títulos licenciaturas en Ciencias de la Educación en diferentes especialidades; el 20 % son bachilleres en diferentes especialidades; el 14 % poseen título de 4º nivel ya sean diplomados y maestrías; el 10 % poseen títulos de Profesores de Educación Primaria nivel Tecnológico; existe un ingeniero comercial realiza funciones de colecturía que equivale al 3 %. Esta realidad nos da a entender que el Establecimiento Educativo cuenta con profesionales de la educación con alta preparación, ya que si sumamos quienes poseen títulos superiores nos da un porcentaje de 66 %, constituyéndose en una fortaleza.

**Tabla 4****POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO**

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	296	53
Femenino	263	47
<b>TOTAL</b>	<b>559</b>	<b>100</b>

FUENTE: Secretaría del Establecimiento.

ELABORACIÓN: Adán Navarrete

En lo que respecta a la población estudiantil el 53 % corresponde al sexo masculino y el 47 % representa al sexo femenino. Deduciendo que hay predominio del género masculino y el Establecimiento debe cuidar que se conserve el respeto y consideración entre compañeros.

**Tabla 5****POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑOS DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<b>AÑO DE BASICA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Educación Inicial	50	8.9
Primer Año	76	13,6
Segundo Año	61	10.9
Tercer Año	65	11.6
Cuarto Año	56	10.0
Quinto Año	35	6.2
Sexto Año	36	6.4
Séptimo Año	35	6.2
Octavo Año	71	12.7
Noveno Año	51	9.1
Décimo Año	23	4.1
<b>TOTAL</b>	<b>559</b>	<b>99.7</b>

FUENTE: Secretaría del Establecimiento.

ELABORACIÓN: Adán Navarrete

En cuanto a la población estudiantil por años de educación básica, la estadística representada en porcentajes, se lo puede apreciar de la siguiente manera:

El mayor porcentaje corresponde al primer año de educación básica con el 14 %; el octavo año con el 13 %; el tercer año con el 12 %; el segundo año con el 11 %; el cuarto año con el 10 %; Educación inicial y el noveno año con el 9 %; quinto y sexto y séptimo años con el 6 %; el décimo año con el 4 %.

Esta realidad estadística nos da a entender que los mayores porcentajes se dan el primer año y en el octavo año, es decir al ingresar al Establecimiento con el primer año o con el octavo nivel colegio que a poco va decreciendo quizá por deserciones, pérdidas de año. La institución debe tomar los correctivos necesarios para evitar deserciones y más bien motivar el crecimiento institucional.

### **3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS**

Para mayor facilidad se tuvo que recurrir a instrumentos de investigación como son la entrevista y la encuesta, así como la utilización de fichas de observación para ser más precisos en el análisis de los instrumentos curriculares de la institución educativa seleccionada.

Del diseño adecuado de los instrumentos de recolección de datos dependerá la fidedignidad y confiabilidad de la información adquirida, la misma que nos permite cumplir con los objetivos de la investigación

#### **a) La Encuesta:**

Las encuestas utilizadas fueron prediseñadas por la Universidad, las mismas que se aplicaron a los directivos, a docentes y alumnos; adicionalmente se tuvo que elaborar encuestas para los padres de familia. Los ítems o cuestionario para las diferentes encuestas eran de selección múltiple. Con la aplicación de este instrumento, se buscó conocer sobre la gestión y liderazgo de los directivos y docentes en el aspecto administrativo, pedagógico, clima laboral y sobre el compromiso y participación de los padres de familia en la gestión escolar. A los

estudiantes se les indujo a que opinen sobre la gestión, liderazgo y valores de la institución.

Para que haya mayor credibilidad y veracidad en los resultados, las encuestas tuvieron las siguientes características:

- La información se obtuvo mediante transcripción directa. El contenido de esa información se refirió tanto a aspectos objetivos (hechos) como subjetivos (opiniones o valoraciones).
- Dicha información se recogió en forma estructurada, de tal manera poderlo manipularla y contrastarla mediante técnicas analíticas estadísticas.
- La importancia y alcance de sus conclusiones dependerá del control ejercido sobre todo el proceso: técnica de muestreo efectuada para seleccionar a los encuestados, diseño del cuestionario, recogida de datos o trabajo de campo y tratamiento de los datos.

#### b) **La Observación:**

En la presente investigación se utilizó la observación abierta y la semiestructurada.

La observación abierta por que se lo realizó libremente ya que se pretendía captar los movimientos espontáneos del grupo de la institución en estudio.

La observación semiestructurada: Por se partió de una pauta estructurada, pero se la aplicó de modo flexible de acuerdo a la forma que adopta el proceso de observación.

#### c) **El Cuestionario**

Los cuestionarios aplicados contuvieron preguntas de selección múltiple, de fácil comprensión, claras evitando las ambigüedades, para que haya mayor confiabilidad en los resultados.

#### d) La Entrevista

Las entrevistas que se aplicaron tuvieron las siguientes características:

- ✓ Se Iniciaban con preguntas simples.
- ✓ Las preguntas reunían requisitos de confiabilidad y validez.
- ✓ Se evitó como entrevistador reunir su atención del objetivo de la entrevista.
- ✓ Se contó con una guía de entrevista en donde se estableció los objetivos y los aspectos más relevantes.

### 3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Los métodos de investigación que se aplicó son: el descriptivo, analítico y sintético con los cuales se podrá ser explícitos al analizar y explicar el objetivo de la investigación.

Se trata de una investigación basada en el método **descriptivo**, ya que permite reunir los resultados de la observación de la realidad tal como ocurre, convirtiéndolos en datos susceptibles de medida y comparación, agrupándolos y convirtiéndolos en información, que demuestra el comportamiento de los diversos actores sociales involucrados en el proceso de la administración del Centro Educativo, logrando explicarnos esta realidad mediante proposiciones teóricas

Por otro lado, se realizará una investigación de tipo exploratorio y descriptivo por la facilidad que presta para explicar y determinan características sobre la realidad de la gestión, liderazgo y valores de la institución educativa seleccionada y así poder conocer su problemática y planear posibles soluciones. Con el conocimiento de la realidad se planteará el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizase con el proceso del conocimiento problema a estudiar.

Con el método inductivo se pudo realizar inferencias sobre los hechos particulares: políticas, misión, visión para luego llegar a conclusiones generales sobre la realidad institucional. De la misma manera, utilizando el método deductivo se puntualizó hechos particulares generados del diagnóstico.

En la investigación también se recurrió al método estadístico con el fin de organizar la información con los datos obtenidos y lograr confiabilidad en los resultados. Así mismo, con el método Hermenéutico se organizó e interpretó la información bibliográfica lo que permitió llegar a conclusiones valederas.

## **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**

Para lograr el éxito en los objetivos propuestos dentro de una Institución es necesario contar con la información básica, conocer perfectamente sus políticas, misión, visión, metas y todos aquellos aspectos que son claves para alcanzar un crecimiento sostenido.

En este caso, el Manual de Organización expone con detalle la estructura de la Institución, señala cada uno de los cargos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y actividades.

Es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal en la ejecución de las labores asignadas a cada funcionario ya se docente, administrativo y auxiliares; así mismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general.

La Unidad Educativa Julio Padilla no cuenta con un Manual de Organización ya que la información que este documento administrativo proporciona está inmerso en el Reglamento Interno y en el PEI. Pero considero pertinente que en lo posterior la institución cuente con este manual, lo que le facilitará llevar con más eficiencia la administración para obtener mejores resultados. Facilitando la evaluación institucional y determinar conclusiones determinando si cada funcionario o grupo cumple con sus funciones y actividades encomendadas.

#### **4.1.1.1. El Código de Ética**

En la institución en donde se está realizando la presente investigación, no cuenta con un código de ética propiamente dicho, ya que a este instrumento administrativo por sus fundamentos y concepto teóricos, podemos manifestar que le reemplaza el Código de Convivencia, según declaraciones de la Directora del Plantel.

Razón por la cual en este apartado vamos analizar el Código de Convivencia de la Unidad Educativa Julio Padilla.

El Código de Convivencia, tiene su Base Legal en el Acuerdo Ministerial No. 182, expedido por el Ministro de Educación Raúl Vallejo Corral, con fecha 22 de mayo de 2007, cuya aplicación se convertirá en un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa y que a su vez fundamente las normas del Reglamento Interno.

Según sus orientaciones este código tiene el objeto de sensibilizar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa: docentes, personal administrativos y de servicio, alumnos y padres de familia para que sus acciones sean realizadas con transparencia, honestidad y objetividad, y que su trabajo sea siempre responsable, serio, imparcial y comprometido con una cultura de calidad de la educación.

Éste código ha constituido la guía moral en el ejercicio de las funciones y actividades de la institución, para que prevalezca la actitud ética en su comportamiento y cumplimiento del deber adquirido.

En el Código de Convivencia institucional están planteados los deberes y derechos de cada grupo e instancia: docentes, administrativos, conserjes alumnos y padres de familia, así como los compromisos que adquieren frente al desarrollo institucional.

El código de Convivencia institucional ha sido construido por el conjunto de la comunidad educativa y hacen referencia al universo de relaciones que se dan entre todos (alumnos/as, maestros/as, directivos, padres, administrativos, etc.) quienes pertenecen a una misma institución. Los principios que se enuncian son tomados

muy en cuenta y respetados por todos, incide en la cultura escolar, y se proyecta a construir paulatinamente nuevos paradigmas que propicien el diálogo, acuerdos mínimos de convivencia, análisis de los disensos, el ejercicio de derechos de todos los actores y por tanto el fortalecimiento de valores democráticos (solidaridad, equidad, respeto, buen trato, inclusión, etc.). Busca que cada individuo esté en capacidad de construir autonomía y autorregular su conducta, esto es, en capacidad de reconocer y respetar los límites y los acuerdos de la convivencia.

El Código de Convivencia guía la buena marcha de la institución educativa, desarrollando valores en cada uno de sus integrantes, como el respeto por el trabajo y las funciones de todos los miembros de la comunidad educativa: horarios, competencias específicas, colaboración, circulación de la información y aviso a los alumnos.

Con el presente código se busca un mejor rendimiento y cumplimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia acorde a los requerimientos de la sociedad actual; con el aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa; también se propiciará el respeto a los derechos y libertades individuales y grupales; reconocimiento y tolerancia ante la diversidad de cultura, etnia, religión, edad, sexo, etc.; corrección en el trato, en especial mediante el empleo de un lenguaje correcto y amable, acorde al nivel educativo de nuestra institución. Sobretudo busca buenos canales de información y comunicación.

#### **4.1.1.2. El Plan Estratégico**

La institución educativa no cuenta con un Plan Estratégico actualizado, ya que se han concretado a realizar el Proyecto Educativo Institucional. Por lo que se puede concluir que se ha restado importancia a este importante instrumento de planificación. Al consultar sobre este tema a la directora, ha manifestado que por instrucciones de la Supervisión de Educación se ha dejado de realizar el Plan Estratégico y en su reemplazo el PEI.

#### **4.1.1.3. El Plan Operativo Anual**

El programa operativo 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.

El Programa Operativo Anual de la institución educativa en investigación se ha constituido en un instrumento de planeación de corto plazo, para el cumplimiento de las funciones y obligaciones donde fundamentalmente se expresan, en forma anual los objetivos, metas, indicadores y acciones de procesos y proyectos.

Esta herramienta de planificación tiene por objetivo facilitar la implementación de las políticas y facilitar el monitoreo y seguimiento de las líneas de acción y actividades a realizarse en el 2011. En él, se establecen los mecanismos y períodos para su elaboración, actualización y seguimiento.

Es importante destacar que han sido tomados muy en cuenta los fundamentos teóricos basados en enfoques innovadores de la gestión educativa, la planificación participativa que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, en todas las fases y etapas de la elaboración del Plan Operativo Anual.

Una vez analizado la estructura y elaboración del POA, este documento contiene los principales lineamientos operativos a implementar en el año 2011, los cuales tienen su sustento en el Plan Educativo Institucional.

En la Unidad Educativa Julio Padilla el POA para el año lectivo 2010 – 2011, está estructurado por los siguientes elementos:

**Indicadores:** Hacen referencias a tres aspectos importantes: técnicos pedagógicos, de infraestructura y equipamiento y clima laboral. Se podría manifestar que se constituyen en los fines del plan.

**Objetivos:** Son los enunciados que se desean conseguir durante el año lectivo, de la misma manera están clasificados en técnico pedagógicos, infraestructura y equipamiento.

**Actividades.-** Son las acciones que la institución en su conjunto va a desarrollar para lograr en cumplimiento de los objetivos por cada aspecto ya enunciado.

**Recursos:** Se determinan tanto los recursos humanos como materiales a utilizarse en cada actividad a desplegarse durante el año.

**Responsables:** Se denomina quienes se harán responsables de tal o cual actividad, ya sea padres de familia, docentes, alumnos o el nivel directivo

**Cronograma.** Se establecen fechas para la realización de cada actividad.

Como se puede observar este POA tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos institucionales; convierten los propósitos de la institución en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. De la misma manera se pueden realizar reajustes de objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto Educativo es un instrumento que define, señala principios y orienta las actividades de la Unidad Educativa Julio Padilla brindando sentido, pertenencia y racionalidad a la gestión institucional. Sirve para explicitar las grandes ideas, opciones y definiciones institucionales, orientar y articular todos los procesos que ocurren en el ámbito educativo, como también permite clarificar a los actores los grandes fines que persigue la institución, teniendo como base el haberse constituido en el primer centro de educación básica del cantón.

El Proyecto Educativo ha sido construido en base a la participación, aporte y trabajo de la comunidad educativa a través de sus representantes: alumnos, apoderados y funcionarios, con la conducción pedagógica del nivel administrativo ejecutivo, tomando en cuenta su realidad social, económica y geográfica en la cual está inserto. Por otra parte, este Proyecto Educativo Institucional tiene una importante referencia en la Propuesta Educativa emitida por el Ministerio de Educación a través de la Actualización de la Reforma Curricular.

El Proyecto Educativo contiene fundamentalmente la visión, misión, valores institucionales, una breve historia de la unidad educativa, los grandes objetivos institucionales, una estructura organizativa y el perfil del estudiante que se pretende formar en el centro de educación básica Julio Padilla.

El Proyecto Educativo Institucional es un conjunto de criterios que orientan la ejecución de la Misión Institucional hacia la construcción colectiva del ser y del quehacer de la comunidad educativa.

El PEI permite una reflexión permanente sobre el quehacer de la Institución, materializada en su propósito de calidad. Un ejercicio de investigación participativa sobre la vida institucional y sus actores. Se ha constituido en un proceso que describe qué es, qué quiere y cómo es la Institución.

Es una guía de criterios básicos para alcanzar la formación integral de los estudiantes.

El PEI es un trabajo de permanente cambio que se realimenta día a día y que ha de ser objeto de una continua revisión. De esta manera se convertirá en una carta de navegación para continuar con la construcción y el fortalecimiento de la formación integral de la comunidad educativa. Ayuda a la comunidad docente a innovar los procesos pedagógicos, Institucionales y administrativos y que todos respondan al cambio

El PEI de la unidad educativa Julio Padilla está estructurada en cuatro grandes componentes: Diagnóstico, Identidad, Propuesta Pedagógica y Propuesta de Gestión.

#### El Diagnóstico:

Contiene el estudio del contexto de la institución educativa, como es la Ubicación geográfica, estudio del entorno socio – económico, expectativas de la comunidad con respecto a la educación, análisis de la situación interna y externa de la institución a través de la técnica del FODA.

En otros términos este componente trata de hacer conocer sobre la realidad institucional, es decir es una radiografía de la institución.

### Identidad Institucional

Hablar de una identidad propia implica hacer referencia al resultado de la interacción entre el análisis del contexto y los propósitos que la institución se plantea. Todo esto nos permitirá realizar el planteo de *¿quiénes somos?* y una vez ahí analizar hacia *¿dónde vamos?* Se deberá observar respeto por el estilo docente aportado por cada uno de los profesores, estilo que le ha sido validado conforme sus principios, su formación y su experiencia profesional; no deberá tenderse hacia una misma línea metodológica, sino que se buscará el equilibrio y la complementariedad de métodos diversos.

Contiene, además de la definición jurídica de la Institución, los principios y fundamentos que orientan la acción educativa propia: una reseña histórica del origen y del desarrollo de la institución; el Acta Fundacional; la declaración de la misión, la visión ,los objetivos estratégicos y los valores institucionales, etc.

### Propuesta Pedagógica

La fundamentación pedagógica que recoge el PEI está basada en la realidad especialmente de los alumnos, para lo cual se ha trazado el perfil de alumnos que la institución desea formar.

La propuesta pedagógica de la Unidad Educativa Julio Padilla recoge un conjunto de decisiones tomadas acerca de la forma como deben conducirse los procesos de aprendizaje en la institución. Contiene un conjunto de ideas básicas que norman y orientar el proceso educativo. Surge a partir y como respuesta a los problemas que presenta la escuela en la gestión pedagógica y a las demandas que surgen en su contexto.

Al ser los aprendizajes el elemento principal de la misión institucional, la propuesta pedagógica es el elemento central del PEI pues da sentido a los procesos de la gestión administrativa e institucional vivida en el centro educativo.

Con la información obtenida de los demás componentes y el conocimiento sobre currículo, organización y funcionamiento de la institución, se han formulado la propuesta respectiva.

Es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la institución para mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje enseñanza en un contexto específico, a fin de lograr cambios significativos en los niños y adolescentes.

La propuesta pedagógica concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de aprendizajes propuestos en el Diseño Curricular Nacional, en función de las características de los educandos y requerimientos de la localidad, que se expresan a través del proyecto curricular de la institución.

La propuesta Pedagógica en análisis está formada por:

- Modelo pedagógico y curricular adoptado de acuerdo a la realidad institucional.
- Concepciones de aprendizaje y enseñanza.
- Principios educacionales
- Principios psicopedagógicos.
- Perfiles ideales de los actores educativos (Director, docentes, alumnos)
- Diversificación curricular
- Demandas educativas.
- Sistema de evaluación que se adopta.

En la diversificación curricular se ha establecido el proceso mediante el cual los documentos curriculares nacionales de los diversos niveles y modalidades educacionales son adecuados a las necesidades y características de los educandos y de la realidad sociocultural y geográfica local.

El sistema de evaluación ha sido entendido como un proceso permanente de obtención de información que permita emitir un juicio de valor y tomar decisiones para reorientar y retroalimentar las acciones que favorezcan la calidad de la enseñanza – aprendizaje.

## Propuesta de gestión

A través de esta propuesta la institución educativa identifica su estilo de conducción, organización y funcionamiento de la institución para el logro de sus objetivos. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica, propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos, pues se aplican las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos en la institución.

En este componente se demuestra la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

En el PEI contiene las funciones de cada miembro de la comunidad educativa, la implantación de los proyectos y ejecución de estrategias que pragmaticen al PEI para que no quede en letra muerta y sea una planificación más que duerma el dulce sueño en el cajón de un escritorio.

En conclusión el Proyecto Educativo Institucional de este centro educativo da a conocer la identidad de la Institución (*¿quiénes somos?*), asegura la pertinencia socio-histórica de la propuesta educativa (*¿en dónde y cómo estamos?*), responde de modo comprometido a las necesidades y a las expectativas sociales mediante unas adecuadas finalidades educativas (*¿qué nos proponemos?*), y aporta los criterios organizativos (*¿cómo nos organizamos?*) que permiten alcanzar dichas finalidades, que son la respuesta a las necesidades descubiertas en el análisis del entorno social y la decisión de alcanzar la visión trazada.

También es importante determinar que el PEI en análisis no cuenta con los objetivos institucionales estratégicos y les falta concretar la propuesta de gestión para que esta sea dinámica y operativa y articular la teoría con la práctica.

#### **4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras Regulaciones.**

El Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que define las normas, funciones y procedimientos que regulan la vida institucional de la unidad educativa. En él se establecen los objetivos y la organización del centro; así como los derechos y deberes del personal directivo, docente, auxiliar de educación, administrativo y alumnado en general; los criterios de administración y manejo de los recursos; el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; el régimen económico y disciplinario, sistema de evaluación y certificación de alumnos, jornada de trabajo y la participación de los padres de familia.

Es un documento extracto de la diferentes normas legales sobre la el sistema educativo.

El Reglamento interno responde a propósitos institucionales y asegura la interrelación de todos sus componentes. Por otra lado, regula y norma las actividades administrativas en institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

El fin del presente Reglamento, es establecer Normas y Procedimientos de carácter interno a los que deben sujetarse todo el personal que labora en la unidad educativa, a fin de facilitar su funcionamiento con el objetivo de brindar un mejor servicio dentro del marco de la calidad, para la excelencia total.

Está estructurado por capítulos y artículos. En los considerando establece los motivos por los cuales se elabora el reglamento interno.

El capítulo primero comprende los artículos del 1 al 5 se establece la estructura, fines, objetivos del reglamento.

En el capítulo 2 comprende los artículos del 6 al 32 se establece la estructura de la unidad educativa, es decir el organigrama con deberes y derechos de cada uno de los miembros y niveles establecidos, así tenemos: Director, Consejo Técnico, Junta general de Profesores, Comisiones Permanentes, profesores.

El capítulo 3 se lo ha dedicado especialmente a los alumnos, sus deberes, sus derechos y prohibiciones, así como las sanciones. Comprende los artículos del 33 al 38.

El capítulo 4 hace referencia a los estímulos, sanciones y evaluaciones de docentes y estudiantes. Comprende los artículos del 39 al 52.

En el capítulo 5 se hace referencia al personal de servicio y padres de familia, comité central y de colación escolar; también comprende el gobierno estudiantil, abanderados y escoltas, del bar, biblioteca. Su estructura, deberes y funciones, formas de conformarse. Se determinan en los artículos del 53 al 70. (Reglamento Interno Escuela Julio Padilla)

Por otro lado la institución también cuenta con un Manual de Convivencia, en el mismo se establecen los principios y normas generales que permiten construir entre todos los actores, el contexto de convivencia que el establecimiento requiere para hacer posible las aspiraciones, valores e ideales contenidos en su Proyecto Educativo. Es decir, debe partir de un marco general construido por todos y que es responsabilidad de todos, dentro del cual se insertan las obligaciones que los estudiantes y todos los actores tienen respecto a un rol que es complementario con otros para lograr los objetivos institucionales. Lo anterior permite generar el clima de relaciones necesario para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

#### **4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

**LA MISIÓN** hace referencia explícita a la naturaleza, carácter, identidad y razón de ser particular de la institución educativa. Es una declaración estratégica de la Organización, que define el contexto a los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles decisionales de la Institución. Permite responder a la interrogante que define la su posición frente a la realidad. ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra función principal?

La Misión es una declaración orientadora porque: Cada estructura del organismo, cada acción futura, cada asignación de recursos se explica para cumplir la misión,

es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su comunidad. Su propósito es demarcar el contexto organizacional dentro del cual se tomarán todas las decisiones estratégicas, proporciona a la organización el enfoque y la dirección estratégica.

Busca resolver opiniones divergentes, permite que las personas que tienen ideas distintas sobre el propósito lleguen a reunir esfuerzos hacia la organización. Permite mantener la orientación al usuario, anticipar sus necesidades de servicio, detectar las necesidades de los usuarios y crear productos para satisfacerlas. Una idea clave de la declaración es que busque a los usuarios que darán sentido a la organización. (Chiavento, 2007: 20)

La unidad educativa Julio Padilla establece su misión con la siguiente declaración: “Nuestra institución oferta educación inicial y los diez años de educación básica a niños/as, señoritas y jóvenes del sector urbano, urbano marginal de esta ciudad y de las parroquias aledañas; brinda una educación en donde se desarrolla los valores, aptitudes, destrezas y capacidades, a través de los procesos constructivistas, respetando las diferencias individuales, culturales, religiosas y equidad de género.” (PEI Escuela Julio Padilla, 2011: 7)

**LA VISIÓN:** Define y describe la situación futura que desea tener la institución, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? La Visión muestra el horizonte o el deber ser de la Institución, que nos orienta hacia dónde queremos llegar dentro del contexto, de los escenarios académicos y administrativos esperados.

La Unidad educativa Julio Padilla concibe la Visión como la imagen futura deseada y posible de la institución que poco a poco se hará realidad mediante la aplicación de estrategias que garanticen el cumplimiento de la Misión. Partiendo de esta concepción se formula la siguiente Visión Institucional:

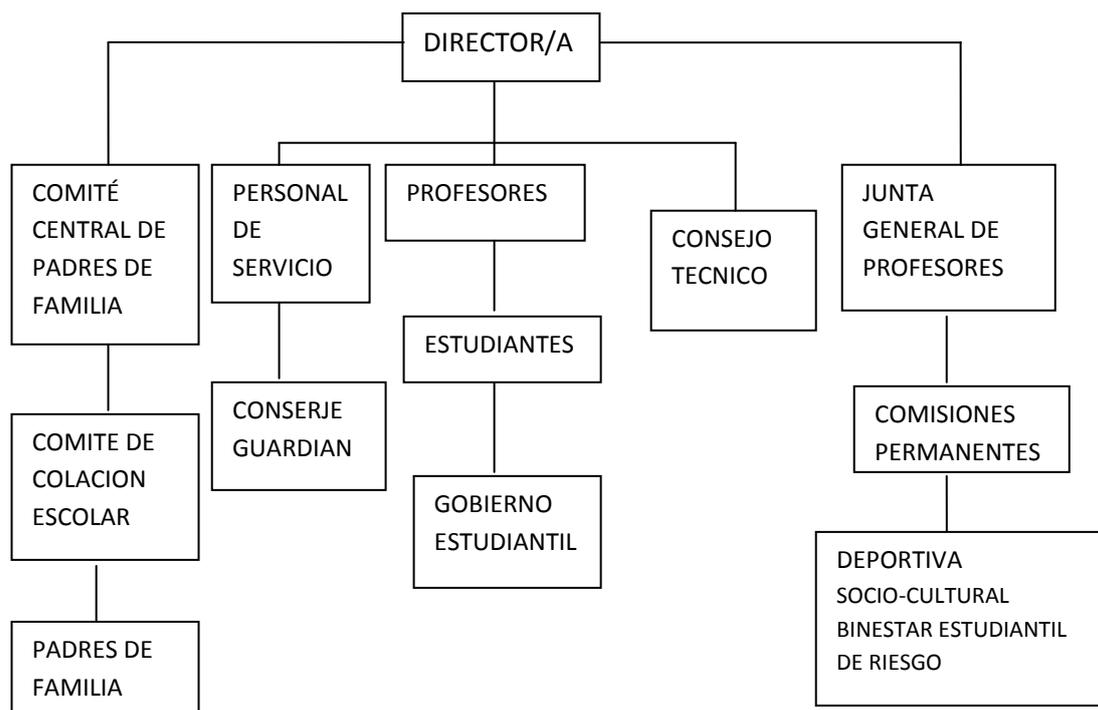
“Aspiramos a que nuestra institución cuente con el apoyo total de la comunidad, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto en lo técnico, pedagógico y económico; que los estudiantes eleven su rendimiento escolar, que disminuyan las pérdidas de año y deserciones, que eleven su autoestima y desarrollen su capacidad creativa y talento y sean líderes honestos; que haya un excelente clima organizacional en la comunidad educativa institucional en el que todos muestren interés por trabajar en equipos sin crear conflictos, que se encuentre funcionando eficientemente los microproyectos de implementación, que los docentes estén formados y actualizados permanentemente. (PEI Escuela Julio Padilla, 2011: 8)

#### **4.1.2.2. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y articulación entre los diferentes estamentos o unidades administrativas. [es.wikipedia.org/wiki/Organigrama](http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama) 06-03-2011 10h00

El organigrama en la unidad educativa en análisis también se le conoce como carta o gráfica de organización, consiste en una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos, unidades o personas que integran la institución. Todo centro educativo cuenta con un organigrama de fácil acceso para el personal, de tal manera de simplificar la visión total de las responsabilidades, facilitando la gestión interna y externa.

Un organigrama específicamente da cuenta de: la división de funciones; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad; canales formales de comunicación.



FUENTE: Secretaria de la Escuela Julio padilla.

ELABORACIÓN: Lic. Adán Navarrete.

#### 4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

De acuerdo al Reglamento Interno la unidad educativa Julio Padilla para un mejor funcionamiento ha designado comisiones permanentes: Deportiva, Socio-cultural, Bienestar Estudiantil y de Riesgo, las mismas que son designadas por la Junta General de Profesores al inicio del año escolar. Los artículos correspondientes establecen su funcionamiento, así tenemos:

**Art. 26.** Son deberes y atribuciones de las comisiones permanentes: elaborar, presentar, coordinar la ejecución y evaluación de sus respectivas planificaciones, brindar la colaboración necesaria a las demás comisiones y presentar un informe final de actividades anuales.

**Art. 27.** Son funciones y atribuciones de la comisión Socio-cultural:

- a) Promover actividades de integración entre profesores, padres de familia y estudiantes;
- b) Responsabilizarse de la planificación relacionada con asuntos pedagógicos, culturales, sociales y educativos;

- c) Elaborar el periódico mural en las fechas cívicas;
- d) Promover actividades culturales, artísticas y sociales en los estudiantes.

**Art. 27** Son funciones y atribuciones de la comisión deportiva:

- a) Organizar los eventos deportivos planificados por el plantel;
- b) Entrenar a los estudiantes que representarán al establecimiento en las diferentes disciplinas deportivas y banda estudiantil;
- c) Responsabilizarse de los eventos planificados por SENADER: danza, deporte, atletismo, desfile cívico, etc;
- d) Elaborar los planes de excursión;
- e) Coordinar y responsabilizarse del deporte comunitario.

**Art. 28.** Son funciones y atribuciones de la comisión de Bienestar Estudiantil:

- a) Velar por un adecuado crecimiento y desarrollo bio-psicosocial de los estudiantes y comunidad educativa, con atención a casos con dificultades y organización de eventos para este fin;
- b) Sus miembros colaborarán en la coordinación del programa de alimentación escolar en el plantel;
- c) Organizar campañas de solidaridad humana en caso de que los estudiantes requieran el aporte económico de sus compañeros;
- d) Organizar la conformación del Gobierno Escolar para el año lectivo correspondiente;
- e) Orientar las actividades planificadas por el Gobierno Escolar;
- f) Elaborar y exhibir el cuadro de honor estudiantil en forma trimestral.

**Art. 29** Son funciones y atribuciones de la Comisión de Riesgos:

- a) Promover actividades y estrategias que conlleven a mantener la seguridad del alumnado y personal del establecimiento;
- b) Gestionar la participación de personal especializado para conferencias y prácticas de tránsito, defensa civil y cuerpo de bomberos;

- c) Formar la brigada de primeros auxilios con su respectivo botiquín, el mismo que se irá incrementando paulatinamente;
- d) Ofrecer ayuda inmediata en casos de emergencia a los estudiantes que hubieren sufrido algún accidente o enfermedad leve;
- e) Sugerir y controlar los alimentos que se venden en el bar del establecimiento.

También se ha designado del aula de recursos psicopedagógicos y de orientación, según el Artículo pertinente establece lo siguiente:

**Art. 32.** El servicio de apoyo psicopedagógico trabajará con niños, niñas, jóvenes, señoritas, padres de familia o representantes con necesidades educativas especiales y personal docente institucional, sus funciones son:

- a) Coordinar, planificar y orientar a los docentes el uso de métodos lógicos activos que contribuyan a mejorar el proceso de interaprendizaje en los estudiantes;
- b) Informar, orientar y asesorar a los Padres de Familia o representantes, sobre problemas psicológicos, afectivos y dificultades del aprendizaje de sus hijos e involucrarlos en el proceso de recuperación;
- c) Llevar minuciosamente la información individual de los estudiantes;
- d) Elaborar informes por casos en el diario de trabajo docente y monitorear los casos e instrumentos técnicos necesarios;
- e) Orientar al estudiante para un desenvolvimiento eficiente en las actividades educativas, vocacionales, ocupacionales y sociales;
- f) La intervención profesional tendrá 2 modalidades en el aula de recuperación y/o en el aula regular según amerite el o los casos;
- g) Coordinar los horarios de recuperación con los maestros regulares;
- h) Organizar eventos de reflexión de padres de familia y docentes al menos una vez por trimestre;
- i) Elaborar documentos de apoyo para docentes y estudiantes para mejorar la calidad educativa institucional.

Para una mejor organización de los padres de familia y así mejorar el servicio de colación escolar, a través de la reglamentación interna se ha dado la designación del

Comité de Colación Escolar, sus funciones de acuerdo al Artículo pertinente establece:

**Art. 62.** En el establecimiento educativo funcionará el Comité de Colación Escolar, el mismo que estará conformada por madres de familia voluntarias. Serán elegidos en Asamblea general de padres de familia o dentro de los miembros del Comité Central, de entre quienes elegirán una directiva. Durarán 2 años en sus funciones. Además estará integrado por los miembros de la Comisión de Bienestar Estudiantil, quienes coordinarán las acciones que ésta realice.

**Art. 63.** Son atribuciones del Comité de Colación Escolar:

- a) Responsabilizarse del manejo financiero de las cuotas que los padres de familia aportan por concepto del almuerzo escolar;
- b) Presentar informes trimestrales sobre los gastos ocurridos por esta actividad.
- c) Establecer el menú semanal;
- d) Supervisar día a día la preparación del almuerzo y el buen uso de los productos alimenticios;
- e) Realizar en el mercado las compras que se utilizará durante la semana en forma rotativa de entre los miembros del comité;
- f) Suscribir las actas de entrega recepción de los productos alimenticios y de los bienes materiales donados para el caso;
- g) Elaborar la Proforma Presupuestaria para en base a ella solicitar los aportes de los padres de familia.

#### **4.1.2.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Es la relación entre todos los actores institucionales. Esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia asignándoles derechos y responsabilidades. La convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen. De allí que todos son, no sólo partícipes de la convivencia, sino que gestores de ésta. Por lo tanto la convivencia no es algo estable, sino que es una construcción colectiva y dinámica, sujeta a modificaciones conforme varían las

interrelaciones de los actores en el tiempo, debe ser considerada como eje transversal, que está presente en las relaciones al interior de cualquier institución. Su calidad y forma se construyen en la interacción permanente, en el diálogo, la participación, el compartir actividades y objetivos, en la construcción de consensos y aceptación de disensos, entre muchas otras formas de estar juntos en el marco de una organización que se orienta a lograr determinados objetivos como es la escuela.

La Escuela Julio Padilla no utiliza grupos de trabajo y su clima laboral hay que perfeccionarlo y cada uno debe asumir con propiedad sus roles y ser partes de la solución de los problemas.

#### **4.1.2.4 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores**

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la institución y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.

Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

Es muy fundamental el rol protagónico que ejerza el docente y su liderazgo para llevar adelante los procesos educativos, los mismos que tienen que enmarcarse en el modelo pedagógico que la institución seleccionó para su práctica diaria.

La planificación deber ser un instrumento importante que permita que los alumnos obtengan aprendizajes significativos, que les permita solucionar los problemas de la vida.

A través de esta dimensión la unidad propone explícitamente enseñar, es decir, la totalidad de la propuesta educativa. Esto incluye tanto las intenciones y también las acciones que efectivamente se llevan a la práctica.

Dentro de este aspecto, es importante crear una cultura de evaluación al currículo que supone poner a consideración y juicio de valor, el conjunto de experiencias diseñadas en una institución escolar para contribuir al aprendizaje de los alumnos. Esto incluye objetivos, contenidos, actividades, recursos, métodos, tiempos, espacios, etc. debemos diferenciar entre currículum enseñado y currículum aprendido de manera tal que podamos evaluar de un modo más eficaz y legítimo los procesos pedagógicos que se desarrollan en la escuela. La escuela debe garantizar y certificar la incorporación de determinados conocimientos, por lo cual es necesario dar cuenta de los procesos que han favorecido u obstaculizado dichos aprendizajes.

La unidad educativa es el escenario de la transmisión consciente, sistemática, y gradual del patrimonio cultural de una comunidad. La escuela no improvisa, planea, corrige y educa, prepara a los niños y jóvenes para la propia vida en donde el respeto y la responsabilidad emergen como uno de los valores predominantes.

Al enunciar la formación de alumnos activos y participativos, también se hace alusión a la participación en su propio proceso de aprendizaje en donde son capaces de evaluar sus conocimientos, aceptar el error, probar, ensayar, explorar, e investigar, logrando así mejores niveles de reflexión y producción dentro de un proceso gradual de crecimiento autónomo.

Esto conlleva el desarrollo de clases en donde los alumnos están acostumbrados a trabajar en forma grupal siendo el docente un guía y coordinador de los aprendizajes.

#### **4.1.2.5. Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

Contempla la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes directivos y sus funciones; comisiones; juntas de área, comités de padres y apoderados; gobierno estudiantil, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos organismos y niveles en términos

de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

### **Dimensión Administrativa y Financiera y Valores**

Dimensión Administrativa-Financiera Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la unidad educativa.

Estas funciones se las debe realizar con equidad y transparencia, sobretodo con mucha honradez para que se destierre de una vez por todas cualesquier acto de corrupción.

#### **4.1.2.6. Dimensión Comunitaria y Valores**

Comprende esta dimensión las relaciones que establece la escuela con los padres de familia y la comunidad en general, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

Para que estas relaciones de convivencia al interior del establecimiento y con los grupos sociales del entorno se lo debe realizar con respeto y consideraciones, utilizando buenos canales de comunicación para evitar distorsionar el mensaje. Buscando la participación de todos y todas para que la escuela cumpla su verdadera función de formar ciudadanos íntegros útiles a la patria.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

Las FORTALEZAS son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos Didácticos Pedagógicos, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control y de interrelación social. En síntesis, la identificación de

Fortalezas, nos conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que ya la organización tiene para procurar lograr sus objetivos.

Las DEBILIDADES son elementos de análisis interno, se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos didácticos pedagógicos, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control e interrelación social. En síntesis, pensar en las debilidades internas es pensar en lo "negativo" que tenemos y que nos impide avanzar como organización.

Es necesario comprender que la lista de fortalezas (f) y de debilidades (d) se refiere a elementos o situaciones que ahora tenemos. En otras palabras, no nos estamos refiriendo a situaciones del pasado ni a situaciones que podrían ocurrir sino a las que ya están ocurriendo.

Tanto con las fortalezas como con las debilidades, la institución tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

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

Las OPORTUNIDADES son los elementos o factores externos que la institución educativa podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. El proceso para determinar esas oportunidades se puede realizar de la siguiente manera:

- ✓ Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos se pueden clasificar en: políticos sociales, económicos, tecnológicos, pedagógicos, etc.

- ✓ Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

La AMENAZAS son elementos externos variables que ponen a prueba la supervivencia de LA UNIDAD EDUCATIVA y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

<b>FACTORES DE ANALISIS INTERNO</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente y administrativo profesional capacitado y experimentado.</li> <li>• Capacidad de autogestión de las autoridades.</li> <li>• Buenas relaciones entre maestros – estudiantes – padres de familia.</li> <li>• Servicio del desayuno escolar.</li> <li>• Atención de recuperación psicopedagógica y orientación.</li> <li>• Educación inicial.</li> <li>• Centro de Cómputo bien equipado.</li> <li>• Biblioteca actualizada.</li> <li>• Prestigio dentro de la sociedad.</li> <li>• Infraestructura aceptable.</li> <li>• Se cuenta con el Código de Convivencia y el Reglamento Interno.</li> <li>• Se cuenta con infraestructura adecuada para el servicio de bar.</li> <li>• Se dispone de la banda estudiantil</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia del DOBE</li> <li>• Presencia de limitantes en la calidad educativa como: falta de docentes, escasa infraestructura educativa, mobiliario, etc.</li> <li>• Falta de motivación para la participación de los niños, niñas, jóvenes y señoritas en las diferentes escuelas deportivas.</li> <li>• Poca colaboración de los padres de familia en las diferentes actividades programadas por la institución.</li> <li>• Poca predisposición de cambio de los docentes frente a los nuevos paradigmas Educativos.</li> <li>• No hay fortalecimiento en la cohesión de grupo. Trabajo individual.</li> <li>• Liderazgo orientado a las tareas y no a la parte humana</li> </ul>

<b>FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones gubernamentales y ONG's.</li> <li>• Buenas relaciones con autoridades locales y provinciales.</li> <li>• Creciente población estudiantil.</li> <li>• Participación de los docentes en los cursos de capacitación que ha programado el Ministerio de Educación</li> <li>• Becas de estudio proporcionadas por el gobierno</li> <li>• Entidad educativa fiscal abierta a la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización familiar.</li> <li>• Alto costo de la vida.</li> <li>• Falta de control de los padres en el tiempo libre de sus hijos.</li> <li>• Crisis de valores en la sociedad.</li> <li>• Proliferación de eventos sociales y lugares que fomentan el alcoholismo, la drogadicción y el cigarrillo.</li> <li>• Alto porcentaje de migración.</li> <li>• Influencia negativa de la televisión y mal uso del internet.</li> </ul>

FUENTE: Registro de Observación en el Diagnóstico Institucional

ELABORACIÓN: Lic. Adán Navarrete.

#### **4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

La escuela julio padilla es un centro educativo que oferta una educación de primero a décimo año de educación general básica, está ubicada en el barrio sur, cantón Sucúa, provincia de Morona Santiago, con un área total de terreno 9.800 m<sup>2</sup>, área construida de 200 m<sup>2</sup>, su principal característica es de recibir en sus aulas a estudiantes de diferente condición social, etnia, religión, política, etc. (Véase anexo N° 6)

##### **De los Directivos**

Antes que nada, es importante destacar que los directivos a los que se les encuestó fueron voluntariosos y colaboraron para que el diagnóstico, el análisis del problema y luego la propuesta de solución sea muy apegada a la realidad y que contribuya al mejoramiento de procesos en el establecimiento educativo. A continuación se detalla los resultados

**Tabla 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	67
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	2	33
d. Trabajan individualmente	0	0
c. No contestan	0	0
TOTAL	6	100 %

Según constan en el cuadro el 67 % de los encuestados responden que es el director quien organiza las tareas en reunión general. El 33 % responden que se realiza por grupos de trabajo. Determinando que más bien se da responsabilidades individuales y poco se recurre al grupo, de ahí la falta cohesión de grupo.

**Tabla 7**

**ASPECTOS QUE SE TOMAN ENCUESTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	5	83
b. Los resultados obtenidos en la institución	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	17
d. Otros	0	0
c. No contestan	0	0
TOTAL	6	100 %

Se observa en la tabla No. 2 el 83% dicen que los aspecto que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son a través del número y el 17%

manifiestan que también se mide a la entidad de acuerdo al valor y tiempo empleados en la institución. Haciendo una inferencia de esta realidad se puede manifestar que la institución apunta hacia la cantidad y no hacia la calidad a través de los resultados obtenidos.

**Tabla 8**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	6	100
b. No		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

La institución si cuenta con un reglamento o manual de funciones las cuales norman su accionar, como lo demuestran los resultados de esta pregunta, ya que el 100% responden afirmativamente.

**Tabla 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	6	100
b. Rector	0	
c. Consejo Directivo	0	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>

El 100 % de los encuetados responden que el clima de respeto y consenso de respeto en la toma de decisiones está liderado por el director. Es importante la

delegación de funciones y la participación de los diferentes actores para que haya más compromiso por la institución.

**Tabla 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33
b. No	4	67
TOTAL	6	100

El 67 % de los encuestados responden que no se delegan funciones y el 33 % que si delegan funciones para la toma de decisiones. Esto significa que para solución de conflictos en forma oportuna en pocas circunstancias se delega las funciones, siendo el director quien las asume en su mayor parte.

**Tabla 11**

**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	-	-	6	100	-	-
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	33	4	67	-	-
c	La capacitación continua de los docentes	1	17	5	83	-	-
d	Trabajo en equipo	3	50	3	50		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas	3	50	3	50		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					6	100

En lo que respecta a la administración y liderazgo que promueve en el centro educativo: el 100 % responde que a veces se promueve la excelencia académica, se vivencia los valores institucionales y personales como también nunca se delega la autoridad a los grupos de decisión, el 83% dicen a veces hay la capacitación continua de los docentes y el 17% ser siempre capacitados., el 67% expresan que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes y el 33% dicen siempre, el 50% siempre trabajan en equipo de igual forma trabajan los padres de familia en actividades programadas en cambio otro dicen hacerlo a veces. Deduciéndose que el liderazgo en el aspecto administrativo esta entre siempre y a veces, sería importante su fortalecimiento

**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR A UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33	4	67	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	3	50	3	50	-	-
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83	1	17	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	4	67	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	6	100	-	-	-	-

La tabla 12 hace alusión a las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir a una institución el 67 que a veces son innatas, el 33 % responden que siempre; Estas habilidades se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 50 % responden que siempre se logra, igual porcentaje que a veces se logra; el 83 % responde que siempre el liderazgo se adquiere a partir de la experiencia y el 17 %

que a veces; El 100 % responde que siempre el liderazgo se adquiere con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Según las repuestas dadas a esta pregunta el liderazgo se adquiere a través de la experiencia y con la capacitación continua, así lo demuestran los resultados

**Tabla 13**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	6	100	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	-	-	-	-	6	100
c	La mejora de los mecanismos de control	-	-	-	-	6	100
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	-	-	-	-

En la tabla N° 13 se observa que el 100% responde que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se lo hace con uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como referencia para saber que les falta mejorar como también por la existencia de ambientes cordiales de trabajo; el 100m % expresan que nunca se promociona el desempeño de la institución por la disminución del numero de estudiantes por aula y la mejora de, mecanismos de control; Como también el 100 % asegura que nunca se lo realiza mejorando los mecanismos de control; el 100 % responde que existe ambientes cordiales de trabajo.

La información y la existencia de ambientes cordiales de trabajo son los mejores elementos que utiliza la institución para mejorar el desempeño y progreso institucional. El cuadro corrobora esta afirmación.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100	-	-	-	-
b	De Gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	-	-	-	-
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	-	-	-	-	6	100
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	-	-	-	-
e	Otros (¿cuáles?) Comités de padres de familia y comisiones especiales de profesores	6	100	-	-	-	-

En cuanto a los organismos que integran la institución el 100% responden siempre se promueve la dirección del director, consejo escolar, consejo académico, etc; el nivel de gestión del secretario, subdirector, comisión económica, etc.; la técnica de los departamentos, equipo docente, etc. y de otros como padres de familia y comisiones especiales de profesores. así como dicen que nunca se promueve la coordinación de jefes de estudio, coordinador, etc.. según esta información la institución esta correctamente organizada con comités, comisiones y equipos de trabajo

**Tabla 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	-	-	4	67	2	33
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	17	5	83	-	-
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	17	3	50	2	33
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	67	2	33	-	-

En lo referente a actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores, el 67 % de los directivos encuestados responden que a veces se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y 33 % responde que nunca; el 83 % responde que a veces se realizan este tipo de actividades, el 17 % responde que siempre se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 50 % afirma que a veces se trata en forma coordinada los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 33 % que nunca, el 17 % responde que siempre; El 67 % afirma que siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 2 % responde que a veces.

Si bien es cierto que la institución cuenta con equipos, junta de profesores no se les está dando la funcionalidad respectiva para que sean un apoyo al nivel directivo. Existe un descuido en mejorar o fortalecer el clima laboral y de convivencia.

**Tabla 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	17	5	83
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones	2	33	4	67
c	Elaborar la planificación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	17	5	83
d	Mantener actualizada la metodología			6	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de mejoramiento para sus miembros			6	100
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	67	2	33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, las práctica docente y los resultados obtenidos			6	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	17	5	83
i	Los departamentos didácticos elaborar la programación didáctica de las asignaturas			6	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			6	100

En lo concerniente a los departamentos didácticos y sus acciones se consignaron las siguientes respuestas: El 100 % afirma que no se mantiene actualizada la metodología y que no se promueve la investigación educativa proponiendo actividades de mejoramiento para sus miembros; También el 100 manifiesta que no se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica, la practica docente y sus resultados; De la misma manera el 100 % expresa que los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Por otro lado, en lo que se relaciona con la forma de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el 83 % manifiestan que no realizan estas acciones, El 17 % contesta en forma afirmativa que los departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

Referente a que si los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y elaboran la planificación didáctica de la enseñanza de la materia o áreas correspondientes, el 83 % manifiestan que no lo hacen y el 17 % responden en forma afirmativa.

El 67 % manifiestan que los departamentos no formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones, el 33 % afirma realizar estas acciones.

Al consultarles si existe colaboración con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el 67 % manifiesta que si existe colaboración y el 33 % manifiestan que no realizan este trabajo.

Partiendo de este contexto, se puede deducir que no existen o no cumplen con sus funciones los departamentos didácticos. Debe haber una reingeniería o revisión de procesos y poner reglas claras de funcionamiento de cada uno de los organismos, departamentos que existen en la institución.

**Tabla 17****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83	1	17

En lo referente a la gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones, el 83 % de encuestados manifiestan que la gestión pedagógica en el centro si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; el 17 % manifiesta que no lo realizan.

Existe un consenso de la participación en el diagnóstico y soluciones de problemas a nivel institucional. Lo demuestra el alto porcentaje del sí en esta pregunta.

**Tabla 18****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	67	2	33
b	Plan estratégico	6	100		
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.			6	100

Referente al material de planificación educativa, el 100 % manifiesta que existe un Plan Estratégico, de la misma manera, afirman que si se cuenta con el Plan

Operativo Anual; el 100 % responde que no se cuenta con proyectos de capacitación dirigida a directivos y docente; el 67 % manifiesta que si se realizan reingeniería de procesos; el 33 % responde que no se realiza.

Si bien es cierto que la institución cuenta con un Plan Estratégico, un POA, pero en estos no contemplan proyectos de capacitación, quizá porque el Ministerio está implementando la capacitación a nivel nacional.

#### 4.2.1. De los Profesores

Los docentes consultados también participaron activamente y según se observó que trataban de ser lo más veraces posible, esta actitud dará mayor confiabilidad a los resultados de la investigación. Se investigó a 20 docentes. Luego de tabular cada una de las encuestas se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 19**

#### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES**

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	20	14	70	2	10
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	40	12	60		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en	15	75	5	25		

general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativos 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.	2	10	12	60	6	30
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	7	35	10	50
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	35	13	65		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70	6	30		
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			15	75	5	25
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			7	35	13	65
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			3	15	17	85

11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas	11	55	9	45		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ rector del centro educativo.	19	95	1	5		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	90	2	10		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	20	100				
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	20	100				
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100				

Al preguntarles si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera el 100 % manifiestan que siempre tiene ese tipo de liderazgo; se les preguntó también si se realizaban actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el 100 % responde que siempre se realizan este tipo de actividades; referente a que si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores el 100 % responden que si predominan.

Relacionado sobre su compromiso con las decisiones tomadas por el Director, Rector del centro educativo, el 95 % de los encuestados afirman que siempre están comprometidos, el 5 % manifiesta que a veces.

En la pregunta sobre si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 90 % responden que siempre, el 10 % que a veces.

Al preguntarles si existía desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 85 % de los docentes encuestados manifiestan que nunca y el 15 % que a veces.

Respecto a que si la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente armónico, seguro y estimulante, el 75 % manifiesta que siempre y el 25 % dice que a veces.

En relación a si existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, de los docentes encuestados el 75 % responden que a veces y el 25 % que nunca.

Se les preguntó si existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, de los docentes encuestados el 75 % responden que a veces y el 25 % que nunca.

Al preguntarles sobre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 70 % que a veces, el 20 que siempre y el 10 % nunca.

Referente a que si en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 70 % de los encuestados responden que siempre, el 30 % afirma que a veces.

Sobre el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 65 % de los docentes encuestados responden que a veces, mientras que el 35 % asegura que siempre.

Sobre el liderazgo en la unidad educativa si está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 60 % de los entrevistados manifiestan que a veces y el 40 % que siempre.

Al preguntarles si los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativos 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, el 60 % responden que a vece, el 10 % que siempre y el 30 % que nunca.

Al pedirles que respondan si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, un 50 % manifiesta que nunca; el 35 % que a veces y el 15 % responde que siempre.

Se les preguntó si existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, de los docentes encuestados el 75 % responden que a veces y el 25 % que nunca.

Se les preguntó si se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, el 65 % manifiestan que nunca y el 35 % que a veces. Al pedirles que respondan si admiraban el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas, el 55 % responden que siempre admiran, el 45 % que a veces;

De los resultados obtenidos a los docentes, podemos inferir una alta participación en los procesos educativos con buenos valores que apoyan la gestión de su director.

#### **4.2.2. De los Estudiantes**

Con el fin de obtener resultados más confiables y apegados a la realidad, se encuestó a 20 alumnos del 10 año de educación básica.

**Tabla 20**

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El director/ Rector tiene cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30	12	60	2	10
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	14	70	6	30		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	65	7	35		
4. Rara vez se llevan nuevas ideas en las clases.	2	10	12	60	6	30
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	14	70	6	30		
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	4	20	14	70	2	10
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	11	55	4	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35	13	65		

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	14	70	2	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25		
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en la clase	20	100				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	7	35		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	80	4	20		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	17	85	3	15		

A los estudiantes se les formuló 14 preguntas sobre distintos temas. Se puso sumo cuidado para que las respuestas sean personales y que se basen en la realidad institucional, así:

En cuanto, si es el profesor quien decide que hacer en la clase, el 100 % responde que siempre el profesor es el que decide.

Al preguntarles si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo el 85 % responden que siempre y el 15 % dicen que a veces.

El 80 % afirman que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativa, el 20 % responde que a veces existe ese compromiso.

Sobre si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 75 % responden que siempre, el 25 % que a veces.

En cuanto, a que si las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 70% contestan que siempre y el 30 % que a veces;

También se les preguntó sobre la diversidad de tareas, si en las clases se espera que los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 70 % respondieron que siempre, el 30 % que a veces.

Al encuestarles si los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario, el 70 % responden que a veces, el 20 % que siempre y el 10 % que nunca. Se les preguntó si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 70 % contesta que a veces, el 20 % que siempre y el 10 % que nunca;

Al encuestarles sobre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 65 % manifiesta que siempre y el 35 % que a veces;

Al referimos a que si los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 5 % contesta que a veces y el 65 % que siempre; el 65 % de los estudiantes encuestados responden que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, el 35 % responde que a veces;

Al preguntarles si el Director tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 60 % contestó que siempre, el 30 % que a veces y el 10 % que nunca. En el ítem 4 se les consultó si los docentes rara vez llevaban nuevas ideas a las clases, e l 60 % respondió que a veces, el 10 % que siempre y el 30 % que nunca.

se les preguntó si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 55 % afirma que a veces, el 55 % que siempre y el 20 % que nunca;

En lo que respecta a los estudiantes, si observamos el cuadro de respuestas con sus porcentajes determinamos que a los docentes les falta mejorar sus estrategias metodológicas e interesarse más por los problemas de los alumnos.

#### 4.2.3. De los Padres de Familia

En este punto se ha diseñado en forma cuidadosa las encuestas para aplicar a 15 padres de familia. Se ha seleccionado los representantes de cada uno de los años de educación básica, adicionalmente se ha incorporado a padres de familia de distinta condición social, étnica y nivel de preparación.

**Tabla 21**

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Se interesan los padres de familia por el rendimiento escolar de sus hijos.	11	73	4	27	-	-
2. Participan los padres de familia en las sesiones y actividades planificadas por el centro educativo.	12	80	3	20	-	-
3. Los docentes informan y hacen conocer en forma oportuna sobre el rendimiento de los alumnos.	14	93	1	7	-	-
4. Hay colaboración de los padres de familia en el mantenimiento del centro escolar.	10	67	5	33	-	-

5. Proponen los padres de familia ideas o sugerencia para la implementación de proyectos que fortalezcan al centro educativo.	-	-	6	40	9	60
6. El centro escolar fomenta la participación de los padres de familia en actividades escolares.	2	13	13	87	-	-
7. El centro escolar integra a los padres de familia en la toma de decisiones.	1	7	6	40	8	53
8. Los directivos y docentes son amables, cordiales en el trato a los alumnos y padres de familia.	15	100	-	-	-	-
9. Existen buenos canales de comunicación entre la escuela y el hogar.	12	80	3	20	-	-
10. El centro educativo da funcionalidad a los comités de padres de familia tendientes a alcanzar los objetivos propuestos.	13	87	2	13	-	-

Los padres de familia fueron muy sinceros en sus apreciaciones y respondieron con normalidad. A continuación la interpretación de los datos de la tabla N° 21:

El 100 % de los padres de familia encuestados afirman que siempre los docentes y directivos son amables, cordiales en el trato a los alumnos y padres de familia; El 93

% responde que los docentes siempre informan y hacen conocer en forma oportuna sobre el rendimiento de los alumnos, el 7 % manifiesta que a veces.

En el ítem 6 se les preguntó si el centro escolar fomenta la participación de los padres de familia en actividades escolares, el 87 % contesta que a veces y el 13 % siempre. Si el centro educativo da funcionalidad a los comités de padres de familia tendientes a alcanzar objetivos propuestos, el 87 % responde que siempre y el 13 % que a veces.

También se les preguntó si el padre de familia participan en las sesiones y actividades planificadas por el centro educativo, el 80 % responden que siempre y el 20 % que a veces participa; sobre si existen buenos canales de comunicación entre la escuela y el hogar, el 80 % responde que siempre y el 20 % que a veces;

A los 15 padres de familia encuestados se les preguntó si el padre de familia se interesa por el rendimiento escolar de sus hijos, el 73 % manifiestan que siempre y el 27 % que a veces.

Si hay colaboración de los padres de familia en el mantenimiento del centro escolar, el 67 % responden que siempre y el 33 % que a veces; al preguntarles si los padres de familia proponen ideas o sugerencias para la implementación de proyectos que fortalezcan al centro educativo, el 60 % dice que nunca y el 40 % que a veces; si el centro escolar integra a los padres de familia en la toma de decisiones el 53% responde que nunca, el 40 % que a veces y el 7 % responde que siempre;

Haciendo una inferencia de los resultados de las encuestas aplicadas a los padres de familia se puede decir que la institución no motiva la participación de los padres de familia y peor aún no se les integra a la toma de decisiones.

**Tabla 22**

**DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

La entrevista se realizó a directivos de la institución, supervisión en forma individual en un total de 6 participantes.

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta Débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Buen concepto de comunicación e información	6		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	La institución si cuenta con un reglamento o manual	6		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Actitud reconciliatoria	4	Aplicaría la normativa vigente	2
4	Cuales debe ser las características de un líder educativo?	Buen conocimiento de las característica de un líder	5	Mediado conocimiento	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo centrado en tareas	4	Liderazgo centrado en personas	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo	Alta práctica de valores	6		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en el profesorado y los alumnos?	Buen predominio de valores	6		
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	No existen antivalores	6		

En la primera pregunta, referente a lo que es comunicación y las diferencias entre comunicación en información, todos los encuestados demuestran tener un alto conocimiento sobre comunicación e información. Los seis encuestados aseguran que el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Autoridades entrevistadas manifiestan que frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado actuarían con una actitud reconciliatoria; dos manifiestan que aplicarían la normativa vigente. En lo referente a las características de un líder educativo cinco de los entrevistados demuestran tener un conocimiento sobre el tema, mientras que uno tiene un conocimiento mediano.

Al preguntarles ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? cuatro se pronuncian por un liderazgo centrado en tareas; dos por un liderazgo centrado en las personas. También concuerdan que existe una alta práctica de valores en la institución, así como en cada profesor. Manifiestan que no existen antivalores en la institución.

Analizando estos resultados se puede deducir que el nivel directivo tiene un alto conocimiento sobre liderazgo y las formas de comunicación. Por otro lado, un liderazgo orientado a las tareas da como consecuencia la falta de cohesión de grupo que es una de las debilidades de la institución.

## MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Docentes desactualizados en estrategias innovadoras en los procesos de aprendizaje	Falta actitud de cambio y compromiso docente	Procesos educativos conductista.
	Escasa capacitación docente.	No se desarrollan destrezas con carácter de desempeño.
	La teoría no se articula con la práctica	Falta de razonamiento y a ser crítico para interpretar y solucionar problemas de la vida diaria
Desinterés de los directivos y docentes por los problemas de los estudiantes	Trabajo individual y no en equipo.	- Bajo rendimiento de los estudiantes - Baja autoestima - Estudiantes abandonados a su suerte sin quien los guie
	Desinterés por la parte afectiva y psicológica de los alumnos.	Desmotivación por el aprendizaje en el alumno
	Desarticulación entre la escuela y el hogar	Alumnos sin guía, abandonados afectivamente.
Falta cohesión de grupo y relaciones humanas a nivel de directivos y docentes	No hay respeto a las opiniones ajenas	Formación de grupos antagónicos.
	Liderazgo centrado en las tareas.	Se privilegia la parte material y se descuida la parte humana.
	Trabajo individual y no en	No se da el intercambio de

	equipo.	vivencias y experiencias personales y profesionales.
Deficiente participación de los padres de familia en la toma de decisiones institucionales y en la participación con sugerencia para la implementación de proyectos	Desmotivación del padre de familia para participar en la gestión escolar.	Desinterés por los problemas institucionales.
	Desconocimiento de la realidad institucional.	Desarticulación entre la escuela y el hogar.
	Bajo nivel económico y cultural de los padres de familia.	Poco tiempo disponible, más trabajo para financiar gastos familiares.

FUENTE: Diagnóstico institucional

ELABORADO POR: Adán Navarrete

## 5. DISCUSIÓN

Este apartado es medular, porque nos permite analizar el criterio y la forma de ver la realidad administrativa, financiera, pedagógica, práctica docente y participación de los padres de familia, de los diferentes actores en cada uno de los procesos que la institución educativa emprende, lo que nos dará la pauta necesaria para determinar las principales debilidades en lo que respecta a la gestión, liderazgo y práctica de valores y poder plantear alternativas de solución.

En este marco, iniciaremos el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a 6 directivos: Director, Subdirector y 4 miembros del Consejo Técnico.

- ✓ En la forma de organizar los equipos de trabajo, el 67 % responden que es el director quien organiza las tareas en una reunión general; en mínima escala se lo realiza por grupos de trabajo. Esta realidad nos da a entender que es el nivel directivo en forma democrática y de acuerdo a las fortalezas de cada actor, en reuniones de trabajo distribuye responsabilidades y tareas. Quizá parte del principio de que es el director, un Docente, que como jefe del establecimiento es responsable de dirigir, organizar, coordinar, supervisar y evaluar el trabajo de todos los que están a su cargo, ya que sobre sus hombros recae toda la responsabilidad de la gestión interna y del cabal cumplimiento de las normativas vigentes.

Una institución organizada es fundamental para que los grupos y las personas que se integran y sepan cómo han de participar en ellas. La organización debe especificar cuál ha de ser el papel de sus miembros, la función de cada uno, quién toma las decisiones, etc. Cada centro tiene definidas unas normas de funcionamiento dirigidas a los distintos colectivos participantes.

- ✓ En lo referente a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización un 83 % responden que lo realizan por el número de miembro de la institución, este porcentaje nos permite inferir que la institución se orienta hacia la cantidad, quizá menoscabando la calidad, ya que su crecimiento no se mide por

resultados, sino por el número de alumnos, de profesores, de aulas, infraestructura educativa etc.

Es importante que el director tenga claro el tamaño del grupo toda vez que éste influenciará en el proceso de interacción y podría afectar la productividad del grupo. A medida que el grupo crece también crecen las dificultades de comunicación, de cohesión, de afectividad, etc.

Al analizar el tamaño del grupo el líder puede identificar a la vez varios aspectos que están relacionados con la organización y la estructura formal del grupo y medir su productividad en base al cumplimiento de objetivos y roles asignado El crecimiento institucional debe ser directamente proporcional entre la cantidad y calidad.

- ✓ En lo que concierne a si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos el 100 % responden en forma afirmativa, esto no da a entender que la institución es organizada y sus procesos se orientan hacia una convivencia dentro de un sistema normativo, lo que contribuirá a que las clases se desarrollen en forma armónica posibilitando el diálogo, la colaboración y la escucha activa, adicionalmente la enseñanza se enmarcará dentro del respeto a las normas que convertirá a los educandos en adultos responsables de sus actos, para que sepan obedecer las normas equitativas y traten de cambiar por los canales que ofrece la democracia, aquellas que le resulten injustas. La enseñanza de la importancia de las normas integra la educación en valores ciudadanos, tan importantes en nuestra democracia.
- ✓ Al analizar quien lidera el clima de respeto y consenso de respeto en la toma de decisiones el 100 % de los encuestados aseguran que es el Director, quizá porque existe el convencimiento de que es la dirección del centro educativo la que pone en práctica las decisiones adoptadas, enfoca el trabajo hacia los objetivos generales y canaliza los esfuerzos hacia ellos con una misión y visión claramente definida, asumida y conocida y una visión humanista que se preocupa de toda la

comunidad educativa más allá del cumplimiento de las funciones, reconociendo el buen hacer del personal.

- ✓ En lo que se refiere a la delegación de la toma de decisiones para resolver problemas un 67 % de los encuestados responden en forma negativa y apenas un 33 % contestan que si hay delegación. Al interpretar estos resultados a la luz de la investigación se puede afirmar que el director considera que una decisión ya sea esta para solucionar problemas o de otro tipo, consiste en elegir entre diversas posibilidades, y es el ejecutivo quien hace tal elección. Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión. Todo el resultado de este proceso de toma de decisiones sea positivo o negativo va recaer sobre el director, por lo que prefiere ser quien supervise cara uno de los pasos en la toma de decisiones.
  
- ✓ En relación a la administración y liderazgo del centro educativo y lo que ésta promueve las encuestas arrojan datos interesante, Así: el 100 % contestan que a veces se promueve excelencia académica; el 67 % responden que a veces se promueve la capacitación continua de los docentes; quizá porque no se cuenta con proyectos de capacitación o solo se está en pos de la cantidad y no de la calidad. Pero en todo caso, el 67 % responden que si se promueve el trabajo en grupo y el 100 % consideran que siempre se promueve la vivencia de valores institucionales.

Es importante que la institución se oriente al trabajo en equipo, ya que es evidente que la información de equipos ha ido más allá de simplemente ver las relaciones entre los individuos y proporcionar retroalimentación a las personas. Son una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información. Si se componen de personas con diversas formación, las opciones producidas son más amplias y el análisis más crítico. La formación de grupos de trabajo es como un sistema de sugerencias, lo que también es un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los procesos y asignándoles responsabilidades. Lo que también implica un mejor y aumento de la participación de los integrantes

del equipo en el trabajo, hacia la institución. Le crea una manera de compromiso hacia la escuela y o lo motiva a ser más y mejor en su desempeño.

Que la institución promueva la convivencia en valores significa que comprenden y se interesan por el nuevo concepto de administración y convivencia de los valores, ya que a más de aquellos que respetar todo grupo humano con armonía interna y con su entorno, también están los valores institucionales, que inducen determinadas conductas en el personal y que constituyen un apoyo eficaz al logro de su visión, misión y objetivos estratégicos.

- ✓ En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir a una institución los encuestados se pronuncian que éstas se desarrollan a partir de la experiencia y la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo. Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve. No obstante, el líder no tiene por qué ser un especialista en la materia, pero sí tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla.
- ✓ Continuando con el análisis de las encuestas a los directivos, en lo que tienen que ver con la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar lo realizan en un 100% utilizando el uno de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta resolver, es decir existe rendición de cuentas, la misma que les servirá para reestructurar procesos y adaptarlos al medio y a la realidad institucional.
- ✓ Por otro lado, también la institución hace promoción para mejorar su desempeño creando ambientes cordiales de trabajo, así lo consideran el 100 % de los encuestados Hay que poner en primer lugar alegría de ánimo y optimismo, de forma que la reacción inmediata ante la presencia de una persona sea siempre la

sonrisa abierta. Ser recibido con alegría reconforta, porque de alguna manera el subconsciente ve detrás de la alegría la demostración de que esa persona estima su presencia como algo bueno para ella. El directivo o docente que acoge a quienes llegan a la escuela, al aula con un buen semblante, está realizando con esa actitud mayor bien a todos que con miles de palabras, sobre todo si eso lo hace de una manera habitual.

- ✓ Referente a los organismos que integran la institución, según las respuestas el 100% coinciden que la institución está formada por el director, Consejo Técnico; cuenta con subdirector, secretario, comisión económica, un equipo docente, con comités de padres de familia y comisiones especiales de docentes. Según el diagnóstico, las funciones de cada una están establecidas en el reglamento interno o en el código de convivencia institucional que se analizarán más adelante.
- ✓ Continuando con el análisis, en lo que tienen que ver con las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores se puede determinar que el 67 % responde a veces que estos equipos de apoyo llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, más lo hacen en forma individual, lo cual puede traer susceptibilidades y no apegarse a la realidad, por lo tanto es de vital importancia dar funcionalidad a los grupos de apoyo.
- ✓ En lo que se refiere a establecer acciones para mejorar el clima de convivencia, si se lo realice en grupo y participan los diferentes equipos de apoyo en la búsqueda de mejores prácticas de relaciones humanas. La resolución de conflictos a veces se realiza en grupo, la responsabilidad mayor recae en el director. En general, los equipos de apoyo en un gran porcentaje coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, quizá para lograr mayor rendimiento y estar atentos a los problemas individuales que puede haber en los alumnos.
- ✓ En relación a los departamentos didácticos y sus acciones, lamentablemente las respuestas son negativas en un alto porcentaje, quizá se deba a que los departamentos didácticos o no están nombrados o no tienen claro las funciones que deben realizar como entes de apoyo a la labor administrativa y pedagógica

de la institución. Por lo tanto, se debe emprender con programas de capacitación y de asesoramiento para mejorar esta debilidad que puede acarrear problemas institucionales.

- ✓ En cuanto a la gestión pedagógica, del centro educativo, el 83 % responden en forma afirmativa en el centro si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico. Hay participación pero no diversidad de participación. Quizá es menester tener más claras las funciones de grupo, equipo etc. debe haber una propuesta de la institución sobre los equipos de apoyo didáctico, una respuesta educativa que evidencie la necesidad de que existan equipos de profesores estables y equipos directivos sólidos y conscientes de su responsabilidad, y que unos y otros reciban el apoyo y los medios para plantearse la integración como una tarea colectiva.
  
- ✓ Referente al material de planificación educativa, observando los resultados se determina que el 67 % responden que si se realizan reingenierías de procesos. En su totalidad responden que la institución cuentan con un plan estratégico y un plan operativo anual. Por otro lado, el 100 % responden que la institución no cuentan con proyectos de capacitación. La institución debe elaborar planificaciones integrales, en donde se involucre a todos los actores que abarque también el crecimiento personal y profesional de los docentes, ya que el hecho de planificar podemos considerarlo como el principio del proceso de enseñanza y siendo este paso el primero que debemos dar para anticipar las acciones que vamos a desarrollar y organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar y sistematizar nuestras acciones y la de todos los actores del proceso educativo, para asegurar el éxito del proceso de enseñanza de nuestros niños en función de un propósito, debemos tomar conciencia del gran compromiso y responsabilidad que tenemos los educadores para lo cual la preparación y actualización debe ser continua.

Por último, procederemos analizar los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos:

- ✓ Los 6 directivos entrevistados según las respuestas tienen un buen concepto de comunicación y saben diferenciar de lo que es información. Resumiendo los conceptos emitidos: La comunicación es un proceso y herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno. La información tiene por objeto transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones. Influir en la actitud de todo el personal de la institución para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa.
  
- ✓ En el aspecto de que si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo sus respuestas son afirmativas. Estos instrumentos organizativos de la institución lo estaremos analizando en el diagnóstico institucional.
  
- ✓ También los directivos entrevistados se pronuncian por una actitud conciliadora en la solución de problemas antes que recurrir a instrumentos legales coercitivos, esto es importante ya que ayuda a mantener cohesionado el grupo.
  
- ✓ Tienen un buen conocimiento de las características de un líder, haciendo un resumen manifiestan los siguiente: Capacidad de comunicarse, inteligencia emocional, Capacidad de establecer metas y objetivos, Capacidad de planeación, Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, Un líder crece y hace crecer a su gente. Es Innovador.

Si bien es cierto, se conoce las características de un buen liderazgo, la mayoría de los entrevistados coinciden que éste está centrado en tareas. Quizá, por la esencia y la preocupación excesiva por la tarea misma y no por los trabajadores como personas. La mayoría de las veces el liderazgo de este tipo se correlaciona positivamente con la productividad, pero tiende a reducir la satisfacción y la cohesión. Lo ideal sería mantener un liderazgo equilibrado, ni tanto centrado en las personas y tanto centrado en las tareas. Si se articulan los estilos de liderazgo se logrará el fortalecimiento institucional.

- ✓ Es importante destacar que los entrevistados en su totalidad se pronunciaron por una alta práctica de valores tanto a nivel de institución como en el profesorado. Quiero destacar que con el Proyecto Educativo, los centros escolares están progresivamente siendo requeridos para implementar la transversalidad en currículo y declarar públicamente los valores que como organizaciones pretenden promover configurando una personalidad o estilo educativo propio. La institución educativa debe diferenciarse, entre otros factores por la oferta de valores que realizan, forzando a forjar una identidad perdida o negada, para ir encontrando su propio lugar en la oferta educativa.

Es importante también analizar los resultados de las encuestas aplicadas a los profesores, sus formas de pensar, actuar y proponer situaciones referentes al liderazgo, gestión y práctica de valores de la institución, así:

- ✓ En el primer ítem referente al rol del docente líder que se le define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar órdenes existentes, un 70 % se ve identificado con esta declaración, esto significa que las órdenes que emanan de la parte directiva primero son debatidas y consensuadas para que no tengan desaprobación y resistencia en su aplicación.
- ✓ En lo que tiene que ver si el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento de transformar las formas habituales de la escolarización un 60 % responden que siempre y 40 % a veces, lo que nos da a entender que los docentes de apoco se van involucrando en el gran cambio que la educación actual exige con una sociedad que evoluciona continuamente.
- ✓ Sobre, si la gerencia educativa promueve en los representantes, padres, comunidad la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente seguro, armónico y estimulante el 75 % de docentes encuestados responden que siempre están realizando actividades, esta es una de las razones por el gran crecimiento del alumnado en la institución, ya que se siente seguros protegidos sobretodo atiende sus diferencias individuales.

- ✓ Un 60 % de docentes encuestados responde que a veces la institución promueve la investigación a nivel educativo, considero que esta realidad es una debilidad en la que se debería trabajar para integrar a docentes, alumnos, padres de familia, etc. a fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.
- ✓ Si los padres mantienen resistencia en la implementación de nuevas metodologías un 50 m% responden que no. Pero para lograr su apoyo es importante se lo haga conocer y se lo involucre para contar con su apoyo haya una estrecha relación entre escuela y familia.
- ✓ Si la institución trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje un 65 % responde que a veces, ésto quiere decir, que este tipo de trabajo en la mayoría de las veces se lo realiza en forma individual. La institución debe fomentar equipos de trabajo de planificación, de evaluación, de toma de decisiones, etc. Más participación más fortalecimiento institucional.
- ✓ El 70 % de los encuestados aseguran que siempre los valores están presentes en los procesos de enseñanza aprendizaje como eje transversal, es importante porque la institución se orienta a una vivencia de valores que son importantes en nuestra vida ya que permite una mejor armonización en el entorno, pero sobretodo con las personas que nos relacionamos. En la vida del centro educativo, así como, en todos los ambientes se viven y se practican valores relacionados con mejor convivencia humana.
- ✓ Un 75 % de encuestados responden que a veces existe resistencia a los intentos de desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Para evitar algo de resistencia se debe socializar y buscar la participación de los actores en la planificación de este tipo de actividades para lograr su involucramiento y se apoderen de la iniciativa.
- ✓ En lo que respecta a la integración en la escuela y compañeros un 65 % responden que siempre no se sienten integrados y un 35 % a veces esto significa que a lo mejor existe un liderazgo orientado a la tareas y se descuida la parte humana de integración e interrelación social. Esta realidad pude traer como

consecuencia la falta de cooperación. Puede ser una de las razones por la que no se puede trabajar en equipo.

- ✓ Un buen alto porcentaje de encuestados afirma que admira el liderazgo de las autoridades y se sienten comprometidas con las decisiones que toman el director. Esta orientación de apoyar las decisiones del director debe ser aprovechada para lograr consensos y fortalecer la cohesión del grupo y formar una gran equipo de trabajo.

En cuanto se refiere a las encuestas a los estudiantes, es importante destacar la sinceridad con la cual emitieron su criterio, esto dará lugar a tomar buenas decisiones que se orienten a buscar su bienestar y una gran formación académica.

- ✓ Un alto porcentaje responde que el director o las autoridades no toman en cuenta sus opiniones y más hablan que lo escuchan, por lo que su liderazgo es conductual orientado a las tareas. Los alumnos son la parte medular del proceso enseñanza aprendizaje y todo nuestro accionar debe estar orientado a desarrollar su personalidad. La institución debe propender a buscar el Bienestar Estudiantil, el mismo que debe tener como objetivo procurar la mayor cantidad de bienestar posible en el plano académico y personal-social; para el logro de un proyecto de estudio que apunte a la excelencia académica y al desarrollo personal del estudiante.
- ✓ Por otro lado, un alto porcentaje de estudiantes encuestados concuerdan en que la labor docente es conductual, ya que rara vez llevan ideas nuevas al aula, en las clases se espera que todos los alumnos realicen el mismo trabajo, no existe innovación en los métodos de enseñanza y que el profesor es quien decide. Esta afirmación es preocupante, no se está bajando la teoría sobre los nuevos paradigmas y modelos educativos al aula, solo se queda en teoría. El maestro debe tomar conciencia que este es el cambio que el sistema educativo requiere, el trabajo del docente en el aula con aprendizajes significativos. Se pueden planificar los mejores seminarios sobre metodología y técnicas de enseñanza, pero si no se articula la teoría con la práctica, queda en letra muerta.

- ✓ También es importante destacar que un alto porcentaje de encuestados aseguran la práctica de valores se los realiza con el ejemplo y que observan que los maestros se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

En relación a **las encuestas tomadas a los padres de familia**, se puede de antemano determinar de la gran necesidad de integrarlos a la gestión educativa. Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas se puede asegurar que:

- ✓ Un 73 % afirman que siempre se interesan por el rendimiento de sus hijos, y que participan de las sesiones y actividades planificadas por la escuela, es decir están cumpliendo con la función de padres de ser parte activa de la formación de sus hijos, ya que la familia es la primera escuela. Su participación activa en la educación de sus niños les ayuda a rendir mejor en la escuela, la misma que debe estimular a los padres para que participen en forma activa en la educación de sus niños y para que establezcan una buena comunicación con los maestros. Una buena comunicación facilita a los maestros la posibilidad de conocer mejor a los niños y que el padre comprenda lo que sucede en la escuela.
- ✓ El 60 % de padres de familia encuestados se pronuncian que no proponen ideas o sugerencias para la implementación de proyectos educativos y que no se les integra en la toma de decisiones, la razón fundamental puede ser porque que la institución no fomenta la participación de los padres de familia en la gestión escolar, debe aprovechar el gran potencial cultural y social con el cual pueden aportar al centro educativo. La institución debe aprovechar las fortalezas como son los buenos canales de comunicación, la cordialidad con la que se sienten tratados por la institución y la participación de los comités de padres de familia.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Como docente y directivo institucional y el deseo ferviente de servir a la comunidad educativa donde presto mis servicios me motivó de gran manera realizar esta investigación a profundidad. En primer lugar, para fortalecerme de los principios, conceptos científicos al investigar el marco teórico sobre Gestión, Liderazgo y Práctica de valores educacionales, así como enriquecerme de las experiencias compartidas con los docentes, directivos, padres de familia y alumnos a quienes se aplicó las encuestas y entrevistas. Por otro lado, colaborar con el fortalecimiento de la escuela Julio padilla, a través del diagnóstico y la posibilidad de proponer soluciones a las debilidades que limitan su crecimiento.

Luego de una ardua investigación y el análisis profundo de los datos, se llega a las siguientes conclusiones estas son realizadas en base a los objetivos logrados y a los resultados obtenidos.

1. Existe un buen liderazgo en el nivel directivo de la institución, mismo que es respetado por los diferentes actores. Mantienen un estilo de liderazgo más orientado a las tareas que a las personas, por lo que el grupo no está cohesionado.
2. La institución educativa tiene bien definida hacia donde se dirige, es decir tiene bien especificada su misión y visión, mismas que son transmitidas oportunamente a su personal. Así como, su estructura organizacional, es decir, los puestos están correctamente definidos en el organigrama institucional, no obstante, se debe especificar los roles de equipos de apoyo en los diferentes ámbitos de trabajo.
3. Los docentes tienen un alto conocimiento sobre los nuevos modelos y paradigmas educativos, pero en la práctica, en su trabajo en el aula se continúa con el modelo conductista. Falta variación metodológica y didáctica y una conciencia profunda de cambio.

4. Los docentes tienen un alto conocimiento sobre los nuevos modelos y paradigmas educativos, pero en la práctica, en su trabajo en el aula se continúa con el modelo conductista. Falta variación metodológica y didáctica y una conciencia profunda de cambio.
5. Tanto docentes como directivos se limitan a atender los intereses de los adolescentes, sus problemas, sobre todo emocional y psicológico.
6. En general, la institución se preocupa por dotar de ambientes seguros, agradables y cordiales a los alumnos, padres de familia y docentes.
7. En la institución se practica los valores, de respeto, honestidad, puntualidad, solidaridad y vivencia de la democracia. Esto indica que la escuela y el trabajo docente, además de contribuir a la adquisición de conocimientos básicos y al desarrollo sistemático de las habilidades intelectuales, debe potenciar la formación de valores y de actitudes fundamentales que permitan a los individuos integrarse a la sociedad y participar en su mejoramiento.
8. Los padres de familia participan en sesiones y actividades planificadas por la institución, pero no son parte en la toma de decisiones; tampoco formulan sugerencias o iniciativas para la implementación de proyectos.
9. La institución no cuenta con proyectos de capacitación de su personal, sobretodo en liderazgo y relaciones humanas como medida para lograr la cohesión de grupo. Adicionalmente les falta proyectos o actividades de integración y de interrelación como compañeros, como amigos.
10. En cuanto a calidad de la educación, la escuela está en proceso de adopción de nuevas formas de gestión y administración, los modelos a partir de los cuales se han estudiado se están comenzando a aplicar, por lo que se puede asegurar que en todas ellas se da la determinación de objetivos en común, hay incipientes acciones en cuanto a la coordinación.

## RECOMENDACIONES

Tomando base el diagnóstico institucional, el resultado de las encuestas y relacionándolo con el marco teórico, me permito puntualizar las siguientes recomendaciones, con las cuales, si la institución las implementa estoy convencido de que se logrará su fortalecimiento en liderazgo, gestión y prácticas de valores.

1. Los educandos con dificultades de aprendizaje, problemas emocionales o psicológicos ameritan una atención educativa integral donde intervengan todos los factores intrínsecos a su desarrollo, así como los extrínsecos relacionados con aspectos socioeconómicos, culturales, metodológicos y todo aquello relacionado con el medio donde interactúa.
2. Los docentes y directivos deben centrarse en cambios metodológicos deben fundamentarse en la construcción de conocimientos, en la motivación intrínseca respecto al trabajo escolar en la intensificación de la comunicación y de las interacciones entre alumnos, en la transformación de la Relación Alumno- Docente-Representantes y en la propuesta de actividades vinculadas al universo familiar del educando.
3. La institución educativa debe motivar, promocionar la participación de los padres de familia, no solo en sesiones y actividades socioculturales, sino aprovechar las relaciones familiares ya que ejercen influencia en el desarrollo integral del niño y la niña, específicamente las relaciones con el padre y la madre, quienes modelan conductas de tipo social las cuales los ayudan a adaptarse con menos limitaciones al proceso educativo.
4. Buscar estrategias para mejorar la cohesión de grupo, quizá practicando la empatía. Para mantener una buena relación con los compañeros y equipos de trabajo tanto docentes como directivos deben practicar un liderazgo que sea capaz de entender las motivaciones, preocupaciones y temores de todo el grupo. Se debe ser capaz de ponerse en el lugar de la otra persona, pues sólo así se comprenderá los sentimientos del otro.

5. Es importante que la parte directiva, la Supervisión educativa de un asesoramiento técnico pedagógico al docente en el aula implementando formas de reflexión acerca las relaciones entre la enseñanza y el aprendizaje, indicar vías de comprensión para analizar el lugar de las teorías en la práctica o mostrar la relevancia de la confrontación de visiones como algo necesario en todo proceso de aprendizaje. Es decir que los docentes acompañados por el asesor puedan compartir sus propias vivencias para que las prácticas de aula sean cada vez más variadas, creativas y complejas.
6. El docente también debe ejercer una función orientadora en la que Incluya tareas dirigidas a propiciar que los estudiantes se conozcan a sí mismos, a los demás y a su medio, que desarrollen competencias para elegir, tomar decisiones, elaborar planes y proyectos de vida y estén preparados para afrontar una vida plena y saludable.
7. El maestro del centro educativo y a nivel general debe ser más competente y no competitivo; deberá transformarse y dejar de lado su papel como instructor o “enseñante” y transformarse en un verdadero mediador entre el alumno y la generación del aprendizaje y el conocimiento. La actualización docente va más allá del simple desarrollo de habilidades y competencias que le permitan hacer un uso adecuado de las tecnologías y los conocimientos existentes. Consistirá en un cambio de actitud para trabajar en equipo pero de forma colaborativa, no sólo con otros docentes o profesionales, también lo deberá hacer con sus alumnos, padres de familia y gente del contexto social.
8. La escuela debe aplicar estrategias para lograr más y mejores resultados con la participación y colaboración de los padres. Pero no cualquier tipo de colaboración, se trata de aquella que la escuela promueve, conduce y organiza para que los padres sean aliados reales de los maestros en el desarrollo de acciones educativas, de carácter pedagógico con los alumnos, sus hijos y de ejecución de proyectos institucionales.

9. El administrador educativo está obligado a propiciar un clima laboral satisfactorio, promoviendo factores de satisfacción, como confianza en el desempeño de los docentes, libertad para desenvolverse en el trabajo, delegación de responsabilidades, participación en la toma de decisiones, armoniosas relaciones interpersonales, son factores que deben estimularse para producir motivación, por lo consiguiente, se propone para el logro de los objetivos mencionados de cooperación, por medio de la cual el administrador cumplirá un excelente papel en la implementación de las innovaciones educativas

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **6.1. TÍTULO:**

**“FORTALECER EL CRECIMIENTO PERSONAL, LIDERAZGO Y CAMBIO DE ACTITUD DE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA ESCUELA JULIO PADILLA”**

### **6.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se lo diseña con el fin de diagnosticar, investigar y plantear soluciones a los problemas que se han detectado en el transcurso de la investigación en la Escuela Julio Padilla, tendiente a lograr un cambio de actitud de los profesores y orienten su hacer profesional hacia una verdadera innovación de su función docente.

La escuela Julio Padilla oferta: Educación Inicial y desde el 1º año al 10ª año de educación básica y su meta principal es el mejoramiento de la calidad de la educación en el cantón Sucúa, para lo cual es importante que todos los docentes conozcan y mejoren su interrelación con docentes, padres de familia y alumnos. Se conviertan en verdaderos líderes en el aula y la escuela. Ya que un buen liderazgo es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es la tarea de buscar forma de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales. Es decir elevar su auto estima para lograr un crecimiento profesional y personal.

Por ello, un buen liderazgo debe mejorar la capacidad del grupo para realizar las aspiraciones y llegar a ser una organización en la que cada actor pueda realizar su labor con satisfacción y se progrese frente a los problemas que deben enfrentar. De tal manera que el trabajo no solo sea un instrumento para obtener beneficios económicos, sino una actividad con valor intrínseco que permita el desarrollo y crecimiento personal y profesional de cada individuo.

En respuesta a las necesidades planteadas por los profesionales de la escuela y otros actores del sector, es necesario compartir estrategias metodológicas innovadoras y activas en lo que respecta a la enseñanza-aprendizaje y su interacción con el grupo. Ya que un maestro innovador es aquel que es capaz de superar las prácticas pedagógicas tradicionales y plantear nuevas opciones, nuevos esquemas, diferentes respuestas a los problemas pedagógicos. Para ello no basta la intención de cambiar, sino la posibilidad de llevar a la práctica todas las propuestas que se han ideado.

El nuevo docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le dé significado a lo que enseña para así cautivar la atención del niño y niña y de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo. Pero no sólo la cuestión académica debe estar presente en las estrategias significativas del docente, también está la dosis humana, la parte del ser, en pocas palabras, debe estar presente el humanismo.

Por lo tanto, es importante la motivación del docente, proceso que conduce a experiencias en las cuales puede ocurrir el aprendizaje; energiza y activa a los alumnos y los mantiene en la dirección correcta. Así pues, el liderazgo emanado en la motivación en el aula afecta tanto al aprendizaje como la conducta de los alumnos y estimula a aprender más. Y además una buena forma para evitar problemas de conducta es involucrar a los alumnos en el aprendizaje.

El presente proyecto se lo ejecutara a través de un seminario taller tendrá una duración de 40 horas y que sirva para méritos profesionales. Adicionalmente se realiza un proceso de seguimiento y acompañamiento del docente en el aula u actividades de integración para lograr mejores relaciones grupales, funcionalidad de los equipos de trabajo, en general lograr la cohesión de grupos que tanto falta le hace al establecimiento educativo.

### **6.3. OBJETIVOS**

#### **6.3.1. GENERALES**

Lograr el cambio de actitud de los directivos y docentes comprometidos a mejorar sus relaciones humanas y práctica de valores para que se conviertan en líderes en el aula y en el entorno educativo

#### **6.3.2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Capacitar al personal de la escuela Julio Padilla sobre Crecimiento Personal, Liderazgo y Cambio de Actitud de Directivos y Docentes para mejorar su práctica diaria y cohesión de grupo.
- ✓ Enriquecer el proceso didáctico e interrelación de grupo con el intercambio de vivencias y experiencias personales y profesionales entre los docentes.
- ✓ Determinar formas de asesoramiento técnico pedagógico y acompañamiento del docente en el aula.
- ✓ Diseñar y ejecutar proyectos de integración grupal para mejorar las relaciones humanas institucionales.

### **6.4. ACTIVIDADES**

- ✓ Diseño y estructuración de la propuesta.
- ✓ Socializar la propuesta a docentes y directivos e involucrarlos en el proceso para que se apropien del proyecto y se obtengan mejores resultados. Si los docentes reconocen la magnitud del problema y se predisponen al cambio lograremos que esta propuesta de solución tenga sentido.

- ✓ Gestionar recursos para financiar al proyecto. Es importante identificar aliados estratégicos, ya sea la empresa privada, Municipio u otros organismo que estén interesados en ser partícipes de estos procesos de mejoramiento y fortalecimiento de la institución educativa. Para lo cual se puede suscribir convenios de cooperación interinstitucional.
- ✓ Seleccionar profesionales que respondan a las expectativas que genere la propuesta y que sepan llegar y manejar grupos. Es fundamental la experiencia y el nivel del facilitador o capacitador del taller. De el éxito o fracaso de la propuesta depende de sus actores es decir cambio de actitud de los directivos y docentes.
- ✓ Ejecutar el seminario taller durante la tercera semana de noviembre en horas de la tarde en el auditorio de la escuela Julio Padilla. Antes que nada se debe solicitar la autorización correspondiente a las autoridades educativas.
- ✓ Determinar la metodología para dar seguimiento, monitorear y asesorar al docente para que la parte teórica del taller baje al aula y se cristalice con la práctica.
- ✓ Emitir un informe sobre el desarrollo del taller y el seguimiento que se realiza con evaluaciones constantes a través de fichas de observación sobre las mejoras logradas en la institución.
- ✓ Los materiales a utilizarse serán significativos y seleccionados cuidadosamente ya que influenciarán directamente en el desarrollo del taller.
- ✓ La metodología de trabajo estará relacionada con la actividad espontánea, personal y cooperativa - corporativa es la meta de la escuela activa, Se hará de esta oportunidad una agradable experiencia sobre la cual se levante un aprendizaje significativo para forjar participantes pensantes, creativos críticos y reflexivos través de la puesta en práctica de una de las técnicas de aprendizaje activo: El taller pedagógico.

## **6.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La propuesta se desarrollará en la escuela Julio Padilla, está ubicado en el barrio Sur del cantón Sucúa. Su población estudiantil es urbano marginal, ya que el 60 % provienen del sector rural de familias de bajos recursos económicos y un nivel cultural medio, sobre todo de la etnia Shuar.

El cantón Sucúa posee una riqueza, la misma que debería ser aprovechada de manera sustentable y revertirse a favor de los niños. La escuela bien puede convertirse en una instancia de generación de proyectos y canalización de recursos para la conservación del medio.

El 33 % de la población vive en el área urbana y el 67% en el área rural. Uno de los grupos más característicos de esta zona es el de la nacionalidad Shuar que representa alrededor del 30% de la población de Sucúa.

El 70% de la población corresponde a grupos mestizos, provenientes especialmente de Cañar y Azuay; también existe en Sucúa y en sus comunidades aledañas una minoría personas afro – ecuatorianas e indígenas que migraron de diferentes zonas del país a partir de 1950.( Datos obtenidos en el Municipio)

## **6.6. POBLACIÓN OBJETIVOS**

La propuesta está diseñada para 29 funcionarios: 6 directivos entre director y miembros del Consejo Técnico y 19 docentes y 4 administrativos que laboran en la escuela Julio Padilla, que comprenden: Educación Inicial y los 10 años de Educación Básica. En este grupo de docentes existen 6 varones y 19 mujeres; 4 docentes con título de 4º nivel, 16 docentes con título de 3º nivel, 2 tecnólogos y 3 bachilleres.

Se integra al Director a ser parte de la propuesta porque s qué dirige a la institución y es su representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad para que se cumplan los fines del centro o programa educativos respectivo. A los docentes porque realizan su trabajo en contacto directo con los educandos y sus representantes para lo cual debe haber coordinación con sus colegas. Participan del

planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Adicionalmente deben mantener estrecha interrelación con sus colegas docentes.

## **6.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **6.7.1. Humanos:**

- Autoridades de la escuela, Supervisión Educativa, Municipio
- Técnicos: Profesionales en la materia serán los facilitadores.
- 29 docentes y administrativos de la escuela.

### **6.7.2. Técnicos:**

- Documento de apoyo: guías didácticas y módulos metodológicos.
- Centro de computo, proyectores, internet, TV y DVD

### **6.7.3. Materiales:**

- Papelógrafos
- Copias de documentos de apoyo
- Cuadernos
- Biblioteca

### **6.7.4. Económicos**

- Serán asignados por la Unidad Ejecutora a la que pertenece la escuela.
- Convenio suscrito con el Municipio.

### **6.7.5. Organizacionales**

- Planeación
- Organización
- Dirección

- Control
- Seguimiento y monitoreo

### 6.8. Presupuesto

<b>Cant.</b>	<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE CÁLCULO</b>	<b>VALOR UNITARIO \$</b>	<b>VALOR TOTAL \$</b>
25	Pliegos de papel periódico	Unidad	0,20	5,00
15	Marcadores Permanentes	Unidad	1,00	15,00
29	Lapiceros	Unidad	0,30	8,70
200	Papeles bon A 4	Unidad	0,05	1,00
29	Copias de documentos de apoyo	Unidad	5,00	145,00
30	Pago de honorarios al instructor	Hora	15,00	450,00
29	Refrigerios	Unidad	2,00	58,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>682,00</b>
<b>IMPREVISTOS 5 %</b>				<b>34,10</b>
<b>TOTAL</b>				<b>716,10</b>

## 6.9. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño y estructuración del proyecto	x	x	x	x												
Socialización y delegación de responsabilidades.						x	x									
Gestión de recursos ante instituciones								x								
Convocatoria para el seminario								x								
Contratación de facilitadores									x							
Acondicionamiento de espacios									x	x						
Desarrollo de la capacitación										x						
Seguimiento y monitoreo											x	x	x	x	x	x
Presentación de informes y seguimiento del taller															x	x

## 7. BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1992): La Dirección Escolar: formación y puesta al día. Forum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid.

CADIGAL GARCIA, J. L. (1997) GERENCIA EDUCATIVA. Impreso en UTPL. Loja.

CARDENAS, R. (2008) Presupuestos: Teoría y Práctica. McGRAW-HILL/INTRERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

CHIAVENATO, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill Interamericana.

CHIVANETO, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana. México.

GARCIA L, J. (2006) Educando con Valores: Virtudes ejemplos y algo más. Ediciones MIRBET. Perú.

GUILLEN PARRA, M. (2006) Ética de las Organizaciones. PEARSON Prentice Hall. Madrid.

PROAÑO DURAN, P. (2005) LIDERAZGO DE EXCELENCIA. Imp. Graficas Silva. Ecuador.

SENGE, P. (1992) La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México, D.F., Editorial Gránica.

Unidad Educativa Julio Padilla. (2010-2011) Reglamento Interno.

Unidad Educativa Julio Padilla. (2011) Programa Educativo Institucional.

UTPL. Proyecto de Grado I. Noviembre 2010 - mayo 2011

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Definición de gestión /en línea/ <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>  
09/02/2011 15h00)

<http://definicion.de/gestion/> 09/02/2011 16h00

Importancia de la gestión empresarial, publicado por Míster Empresa /en línea/  
(<http://blog.sage.es/economía-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>)  
10-02-2011 14h00

(<http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin>) 12-02-2011 10h00

([www.educ.ar/.../gestion-institucional-conceptos-introductorios.html](http://www.educ.ar/.../gestion-institucional-conceptos-introductorios.html) 15-02-2011  
09h00

<http://definicion.de/gestion-social/>) 17-02-2011

(Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2007 / en línea/  
[http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion\\_ds\\_municipal/gen/x2.htm](http://www.minambiente.gov.co/Puerta/destacado/vivienda/gestion_ds_municipal/gen/x2.htm)) 19-12-2010 15h00

Gestión y Administración empresarial /en línea/ [www.gestionyadministracion.com/](http://www.gestionyadministracion.com/)  
19-12-2010 14h00

Zayas Agüero; Cabrera Ferreiro NiurKa. Liderazgo Empresarial. /en línea/  
<http://www.eumed.net/libros/2011e/1099/index.htm> 19-12-2010 14h30

[mariocuchilla.blogspot.es](http://mariocuchilla.blogspot.es) 19-12-2010 16h00

[es.wikipedia.org/wiki/Gestión\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_de_proyectos) 19-12-2010 117h00

Liderazgo Docente, escrito por *Alexander Luis Ortiz Ocaña* /en línea/  
([unipop.galeon.com/productos1386436.html](http://unipop.galeon.com/productos1386436.html) 23-12-2010 15h00

Liderazgo escolar: Discusión histórica y aportes desde la investigación. Por Del Ben; Paul Neira /en línea/

<http://www.formaciondegestores.org/userfiles/file/Conversatorio/mayo/ipae%20-%20liderazgo%20escolar.pdf>) 04-01-2011 10h00

www.monografias.com/...liderazgo/clasificacion-tipos-liderazgo.shtml - ) 04-01-2011 10h00

Revista: Harvard Business Review,. Tema: Liderazgo. Autor(es): Abraham Zaleznik /en línea/ www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=2346 05/03/2011

Los valores educativos www.e-cristians.net 05-03-2011

IMPORTANCIA DE LA FAMILIA EN LA EDUCACIÓN EN VALORES  
www.depadresahijos.org/valores/familia\_importancia.html 02 -03-2011 09h00

Método analítico. Monografias.com. 08/02/ 2011 15h30

es.wikipedia.org/wiki/Organigrama

# **8. APÉNDICES**

## ANEXO Nº 1

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. ( )
- c. Coordinadores de área ( )

- d. Por grupos de trabajo ( )
- e. Trabajan individualmente ( )
- f. 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 oportunidades 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			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la

elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

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

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

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

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

- a. Una reingeniería de procesos ( )
- b. Plan estratégico ( )
- c. Plan Operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos docentes ( )

## ANEXO Nº 2

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

Señor

Rector/Vicerrector/Director/Supervisor

Con el fin de realizar una investigación exhaustiva sobre Gestión, Liderazgo y Prácticas de Valores en la escuela Julio Padilla, solicito de la manera más comedida se digne responder al siguiente cuestionario:

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**

## ANEXO Nº 3

### ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**ANEXO Nº 4**

**ENCUESTA A 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:

SIEMPRE	Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores
A VECES	Si está MEDIANAMENTE ESTADE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores
NUNCA	Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo  
.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
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.			



## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. Se interesan los padres de familia por el rendimiento escolar de sus hijos.			
2. Participan los padres de familia en las sesiones y actividades planificadas por el centro educativo			
3. Los docentes informan y hacen conocer en forma oportuna sobre el rendimiento de los alumnos			
4. Hay colaboración de los padres de familia en el mantenimiento del centro escolar.			
5. Proponen los padres de familia ideas o sugerencia para la implementación de proyectos que fortalezcan al centro educativo.			
6. El centro escolar fomenta la participación de los padres de familia en actividades escolares.			
7. El centro escolar integra a los padres de familia en la toma de decisiones.			
8. Los directivos y docentes son amables, cordiales en el trato a los alumnos y padres de familia.			
9. Existen buenos canales de comunicación entre la escuela y el hogar.			
10. El centro educativo da funcionalidad a los comités de padres de familia tendientes a alcanzar los objetivos propuestos.			

## ANEXO 6

### INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LA ESCUELA JULIO PADILLA





## ANEXO 7

### GRUPO FOCAL DE DOCENTES QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN



## ANEXO 8

### GRUPO DE ESTUDIANTES QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN



## ANEXO Nº 9

### ACTA COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACION DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

En la ciudad de Sucúa, a los 25 días del mes de noviembre del año 2010, comparecer a celebrar la presente ACTA-COMPROMISO, los señores: Lcda. Rosa Clotilde Bermeo Ávila como Directora de la Unidad Educativa Julio Padilla y el Sr. Jesús Adán Navarrete Trujillo estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja que sigue La Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, al término de las siguientes cláusulas:

- a) La Sra. Licenciada Clotilde Bermeo como Directora de la Unidad Educativa Julio Padilla autoriza y se compromete a dar todas las facilidades físicas humanas y materiales para que se realice el Proyecto de Investigación en este establecimiento educativo con el Tema: "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los establecimientos educativos."
- b) El Sr. Adán Navarrete se compromete a realizar la investigación con honestidad y ética profesional para que los resultados sean confiables y en base a los cuales elaborar la Propuesta de solución.

De la misma manera, queda comprometido a socializar los resultados y a entregar una copia del proyecto luego de que sea aprobado por la Universidad.

Para constancia suscriben en unidad de Acto.



Lcda. Clotilde Bermeo Ávila  
DIRECTORA  
Nº C.I. 0101598407

Sr. Adán Navarrete Trujillo  
ALUMNO UTPL  
Nº C.I. 1400165880