



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

**“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA FISCAL
CARCELEN DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO
2010 – 2011”**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Autor: LIDA ELIZABETH VACA CHAVARRÍA

Director: Mgs. FRANKLIN MIRANDA

Centro Universitario Quito
2011

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Mgs. Franklin Miranda

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Lida Elizabeth Vaca Chavarría, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, 11 – 28 - 2011

f).....

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, Lida Elizabeth Vaca Chavarría, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....
AUTORA DE LA TESIS
C.I.: 1709968018

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Lida Elizabeth Vaca Chavarría, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 11 – 28 – 2011

AUTOR(A) DE LA TESIS

C.I.: 1709968018

AGRADECIMIENTO

La Autora de la presente investigación deja constancia de su agradecimiento a:

- La Universidad Técnica Particular de Loja
- Área de Postgrado
- Al Cuerpo Docente de la Maestría
- Al Mgs. Franklin Miranda, Director de Tesis

AUTORA DE LA TESIS

DEDICATORIA

A todos los estudiantes en proceso de formación de la escuela “Carcelén” cuya responsabilidad está en manos de autoridades y docentes, quienes nos comprometemos día a día a formar entes de bien para la sociedad.

AUTORA DE LA TESIS

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 18 de Enero del 2.011

Sra. Prof.

Marcia Zapata

DIRECTORA DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "CARCELÉN"

Presente.

De mis consideraciones:

Tengo el honor de llegar a Ud. para expresarle mi más cálido, respetuoso y atento saludo, a la vez felicitarle por la gran labor que está realizando en beneficio de La Institución.

Desde el Mes de Noviembre del 2.009, ingresé a la Universidad Técnica Particular De Loja para obtener mi Maestría en "Gerencia y Liderazgo Educacional"

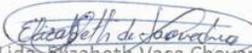
Como uno de los requisitos para aprobar el Tercero y Cuarto Semestre, tengo que realizar una Investigación en la Institución Educativa que laboro, con el tema: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL ÁMBITO EDUCATIVO", como parte de mi tesis de grado.

Este es el motivo, para solicitarle muy comedidamente, se digne concederme la autorización para aplicar encuestas a:

- Autoridades
- Integrantes del Consejo Técnico
- Personal Docente
- Padres de Familia, y,
- Estudiantes.

En la seguridad de contar con su valiosa autorización para desarrollar la Investigación, le anticipo mis eternos agradecimientos y aprovecho la oportunidad para reiterarle mis sentimientos de especial consideración y estima.

Atentamente


Lic. Lida Elizabeth Vaca Chavarría.

Profesora

Aceptado. Solicitaciones por necesidad de superarse profesionalmente lo cual redundará en beneficio de la calidad de esta institución


Directora



INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEORICO.....	4
2.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS.....	4
2.1.1. Concepto de gestión	4
2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa	8
2.1.3. Tipos de gestión educativa:	9
2.2. Liderazgo educacional:	11
2.2.1. Concepto de liderazgo educacional	11
2.2.2. Tipos de liderazgo y características	13
2.3. Diferencia entre Directivo y Líder:	17
2.3.1. Características del Líder	18
2.4. Los valores y la educación	24
2.4.1. Teorías sobre el valor	25
2.4.2. Estrategia de implantación de valores:	26
3. METODOLOGÍA.....	31
3.1. PARTICIPANTES.....	31
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS	34
3.3. METODOS Y PROCEDIMIENTOS	37
4. RESULTADOS	39
4.1. DIAGNÓSTICO	39

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores.	39
4.1.2. La estructura organizativa de la Institución educativa escuela “Carcelén” .	42
4.1.3. ANÁLISIS FODA.....	51
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS:.....	55
4.2.1. De la encuesta a los Directivos.....	55
4.2.2. De la encuesta a los Docentes	66
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	68
4.2.4. De los Padres de Familia.....	70
4.2.5. De la entrevista a Directivos	72
5. DISCUSIÓN	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	79
Conclusiones	79
Recomendaciones	79
7. PROPUESTA DE MEJORA	81
1. “INTEGRÁNDONOS POSITIVAMENTE A NUESTRO ENTORNO LABORAL” ..	81
2. Justificación	81
3. Objetivos	82
3.1. Objetivo General	82
3.2. Objetivos específicos	82
4. Actividades.....	83
5. Localización y cobertura espacial	86
6. Población Objetivo	87
7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	87
9. Cronograma	89
8. BIBLIOGRAFÍA	90
9. APÉNDICES.....	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Directivos de la escuela “Carcelén” clasificados por sexo	31
Tabla 2 Personal docente de la Institución Clasificados por sexo.....	32
Tabla 3 Personal docente de la Institución clasificados por EDAD	32
Tabla 4 Personal docente de la Institución, clasificados por Años de experiencia.....	32
Tabla 5 Personal docente de la Institución clasificados por Títulos académicos	33
Tabla 6 Estudiantes de la escuela “Carcelén” clasificados por sexo.....	33
Tabla 7 Padres de familia de la escuela “Carcelén” clasificados por sexo	34
Tabla 8 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	55
Tabla 9 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización...56	
Tabla 10 Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.	56
Tabla 11 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el:	57
Tabla 12 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	57
Tabla 13 La administración y liderazgo del centro educativo promueve:	58
Tabla 14 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	59
Tabla 15 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar...60	
Tabla 16 Organismos que integran la institución.....	61
Tabla 17 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.	62
Tabla 18 Los departamentos didácticos y sus acciones	63
Tabla 19 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	64
Tabla 20 Material de planificación educativa.....	65

Tabla 21 Resultado de la encuesta a docentes.....	66
Tabla 22 Resultado de la encuesta a estudiantes.....	68
Tabla 23 Padres de Familia.....	70
Tabla 24 entrevista a Directivos	72
Tabla 25 Matriz de problemáticas	73

RESUMEN

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se realizó en la escuela Carcelén de la ciudad de Quito, mediante la aplicación de encuestas a las autoridades, Personal Docente, Estudiantes, Padres de Familia y entrevista a la Directora del Plantel.

De acuerdo a los resultados obtenidos de dichas encuestas se puede percibir que la institución presenta algunos desatinos en los aspectos de gestión, liderazgo y valores, los mismos que se pueden apreciar por ejemplo la falta de un reglamento interno legalizado en el que contenga las tareas de cada miembro de la institución, la falta de un liderazgo frente a la delegación de grupos de toma de decisión, falta de elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Otro de los problemas es que se encuentra, es la poca integración entre los miembros de la institución debido a la falta de buenas relaciones de comunicación entre ellos, originando un rompimiento de las relaciones humanas y comunicación. Por último también se destaca como problema, la falta de innovación pedagógica por parte de la institución educativa.

Frente a esta realidad la institución necesita un cambio importante, comenzando en las buenas relaciones entre sus miembros, puesto que para la solución de problemas hay que tomar decisiones eficaces, que no le compete solo a la autoridad, sino más bien a todos con un comprometimiento positivo y una convicción sana para sobrellevar y sanear las asperezas entre todos y de esta manera ir aplacando cada uno de los otros problemas y surgir como un ejemplo de institución educativa para la comunidad.

La propuesta frente al problema más emergente, que es la falta de integración entre docentes de la institución, es realizar actividades que permitan alcanzar un entorno de calidez para la convivencia pacífica que necesita la entidad.

Se considera que esta institución se halla lesionada afectivamente, pedagógicamente, en su liderazgo y más aún en sus valores. Es hora de hacer algo por ella.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca describir los principales fundamentos teóricos relacionados con la gestión, liderazgo y valores que se desarrollan en la escuela fiscal “Carcelén” de la ciudad de Quito.

La gestión, liderazgo y valores en la institución educativa se hallan un tanto resquebrajados, toda vez que las relaciones humanas, la comunicación, siendo factores inherentes al vivir en sociedad y más aún al aspecto educativo; se encuentran parcialmente apartados del entorno afectivo de esta institución y a la vez esto da lugar a situaciones oportunistas que interfieren en la solución de problemas de forma eficaz en cualquier esfera dentro de ella.

No se han hecho investigaciones anteriores en la institución a cerca del problema planteado, por lo que este trabajo que lo realizo es el primero que llevará a concretar los problemas presentes en ella.

En vista que es la primera vez que se determinan los problemas de la escuela Carcelén por medio de una investigación, cabe resaltar la importancia de ella para la institución, directivos de la misma, la Universidad Particular de Loja, los estudiantes, para mí, como docente de la institución y de este modo propender a encontrar alguna solución a sus problemas y así contribuir al mejoramiento de la calidez institucional.

Al realizar esta investigación por medio de encuestas y entrevista, se tuvo la oportunidad de contar con la colaboración de algunos compañeros docentes, la cordialidad de la Sra. Directora del plantel, la gran disponibilidad de los estudiantes y padres de familia. Todo esto permitió la factibilidad necesaria para alcanzar el objetivo de realizar la investigación en esta institución, y de quienes estoy muy agradecida.

Examinar la capacidad gestora de liderazgo por los valores cimentados en la institución y que faciliten la calidad de la educación en la escuela Carcelén, es uno de los objetivos planteados con el propósito de encontrar vías de acceso al mejoramiento institucional.

Explorar la gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la escuela Carcelén.

Indagar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores de la escuela Carcelén para procurar una mejora en su trayectoria.

Manifestar una actitud crítica para seleccionar procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

La investigación de gestión, liderazgo y valores en el ámbito educativo resulta sumamente importante para todos quienes se hallan en el terreno fértil de la labor educativa de esta institución y que a la vez se encuentran comprometidos arduamente con el trabajo importante de forjar seres humanos de bien para la sociedad. En este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental asignada a la escuela, es generar condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan a desenvolverse en un ámbito de calidad y calidez educativa. La gestión educativa debe cumplir un rol íntegro en el desarrollo y cumplimiento de armonizar el liderazgo y predominio de los valores dentro del ámbito educativo.

Además como objetivos planteados para la propuesta frente a los problemas que presenta la entidad educativa en mención, se indican, el conocer y comprender políticas educacionales y modelos de gestión escolar de calidad.

Realizar diagnóstico de gestión institucional, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la escuela Carcelén

Conocer y comprender el liderazgo que existe en la institución educativa “Carcelén”

Organizar charlas sobre relaciones humanas que permitan efectuar cambios de actitud, innovación personal para mejorar la integración entre el personal Docente y Administrativo de la escuela Carcelén, durante el transcurso del segundo trimestre del año lectivo 2011 – 2012.

Fortalecer el compañerismo de la institución por medio de la formación de grupos de trabajo y de recreación en determinados eventos que nos proporcione apertura la autoridad.

Estos objetivos permitieron conocer la situación de gestión, liderazgo y valores en que se encuentra la escuela “Carcelén”, para luego de su respectivo análisis de investigación se examinó la solución mediante una propuesta, a uno de estos problemas que es el que se manifiesta como complejo, frente al quehacer educativo.

Por último quiero invitar a realizar la lectura y análisis de esta tesis que tiene como fin el mejoramiento institucional en los aspectos de gestión, liderazgo y valores en la escuela Carcelén de la ciudad de Quito, y a la vez agradecer a quien lo haga de manera crítica.

2. MARCO TEÓRICO

La presente investigación no tiene antecedentes de trabajos previos, por lo cual representa un aporte significativo al plantel. La gestión, liderazgo y el manejo de valores dentro del ámbito educativo es una preocupación de todos los involucrados en el quehacer formativo de la niñez, por ello es menester conocer los principios teóricos de esta temática.

2.1. LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA, TIPOS.

2.1.1. Concepto de gestión

La Gestión Educativa tiene como principio base la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Tiene que ver con la presencia de un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, es definir objetivos institucionales, definir acciones para obtener ventajas a futuro.

Gestión es un conjunto de procesos coordinados para la utilización de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. Además estos procesos permiten la toma de decisiones y la ejecución de acciones que faciliten el camino para cumplir con los objetivos preestablecidos. Se considera también como la eficiencia administrativa que demuestra crecimiento y productividad.

Dirección general de desarrollo de gestión e innovación educativa (2010) Un modelo de gestión para la supervisión escolar. [En línea] Disponible en <http://es.scribd.com/doc/56871329/11/Caracteristicas-de-la-gestion-educativa>

Entonces gestión es administrar coherentemente las potencialidades que tiene determinada institución para generar rendimiento de cada uno de los elementos que en ella interactúan. Es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución del accionar que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación para la obtención de mejores resultados en este campo. Siempre debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, docentes, padres de familia y de toda la comunidad educativa en general.

La gestión escolar tiene que ver con la organización y el cambio educativo que al relacionarse y analizarse cuidadosamente y mediante una planificación estratégica adecuada permiten el desarrollo conjunto para la innovación escolar que debe ser contemplada y plenamente justificada tanto con argumentos teóricos como en la práctica de la vida institucional educativa. En vista de que en nuestro país no se ha podido desarrollar hasta el momento un sólido pensamiento pedagógico que implique la escuela como organización y la innovación como proceso de una gestión verdadera por parte de las instituciones para formarse como ejes nucleares del cambio educativo, es el rol de las autoridades, buscar esta solidez que tanta falta hace a la sociedad educacional.

La gestión educativa es uno de los temas de más reciente actualidad orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones enriqueciendo los procesos didácticos con el afán de responder a sus necesidades. 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.

Se caracteriza por presentar un perfil integral, coherente y unificado de toma de decisiones, define los objetivos de la institución educativa, las estrategias de acción y administración minuciosa de recursos. Define acciones para el futuro, toma en cuenta las oportunidades y amenazas de su entorno así como también las debilidades y fortalezas internas con las que cuenta.

En conclusión la gestión educativa es un proceso coherente y su avance es responsabilidad del director, pero eso no significa que es tarea de él hacerlo todo, es menester que busque alternativas como delegar funciones, involucrar a todos en la gestión de manera sutil y cauta para hacer más eficaz el trabajo y de esta manera crear un buen clima laboral básico en la vida institucional. El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, el compromiso con el equipo de trabajo, en la ética profesional y en los valores.

“Las características de la gestión educativa son:

- Presentar un perfil integral, coherente en la toma de decisiones.
- Definir claramente los objetivos institucionales, las propuestas de acción y la administración de recursos.
- Definir acciones considerando las oportunidades y amenazas a partir del análisis del diagnóstico situacional, al igual que logros y problemas internos inherentes al quehacer educativo.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que imparte la institución educativa.”

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones, papel fundamental de quienes están a cargo de la gestión en una institución educativa, puesto que siempre en el día a día se presentan situaciones que dependen totalmente de las decisiones que se tomen para poner en marcha o no algún proyecto, propuesta, manejo laboral, llamadas de atención

al personal docente, enviar un memorándum a quien ha faltado con la ética institucional, felicitar y estimular a quienes sobresalen constantemente en el ámbito académico, y así se presentan circunstancias que la autoridad como gestor de la administración de la escuela, no puede omitir o dejar para luego, puesto que debe ser oportuno, mostrar coherencia, prudencia y así mantener un perfil integral de la institución educativa.

El desarrollo del proceso de gestión es responsabilidad del director, pero eso no significa que él cumpla con todas las actividades; sino más bien es su función: planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones, solucionar problemas, mantener una buena comunicación, capacitación del personal docente, manejo y control del poder.

La buena gestión tiene muy en claro los objetivos de su institución, las propuestas de acción y trabaja en función de su cumplimiento, para ello es loable que se administren correctamente los recursos que posee, que aproveche las oportunidades que se presenten y las fortalezas que posee la institución y se las potencie al máximo. Y aquellos aspectos negativos como son las debilidades y amenaza que nunca faltan, ejecutar medidas para detenerlas, controlarlas y solucionarlas buscando caminos éticos para alcanzar esto.

Buscar el comprometimiento de todos los autores institucionales, representa proyectar el trabajo de gestión hacia esos seres que a diario son parte fundamental del proceso de la educación, desde los diferentes ámbitos de trabajo, desde el mismo director hasta el conserje que es parte primordial en el desenvolvimiento de este proceso. Buscar mantener un clima laboral íntegro de tal manera que cada uno de ellos tengan gusto de asistir a su puesto de trabajo y centren sus energías positivas en dar lo mejor de sí mismos y así se conseguirá una institución de calidad para la comunidad.

Por último otra de las características de gestión es detallar el tipo de servicio educativo que imparte la institución; esto gira alrededor de la visión y misión institucional las mismas que orientan hacia dónde quiere llegar la institución en determinado lapso de

tiempo y qué tipo de entes sociales forma la escuela “Carcelén” respectivamente. La gestión educativa debe actualizar la misión institucional de acuerdo a los requerimientos sociales, culturales, tecnológicos, científicos que demanda nuestro país y el mundo entero.

En tal virtud se cree que la gestión educativa es un proceso amplio de trabajo mutuo, recíproco y bien estructurado de los miembros de una institución y liderado por la autoridad de ésta, manteniendo coherencia para la administración de recursos, facilitando la comunicación afectiva, aprovechando cada oportunidad de progreso que tenga la institución y ciñéndose al perfil de las características analizadas anteriormente.

2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa

La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

De lo que antecede, el concepto de institución educativa como empresa abarca fundamentalmente la relación e importancia con la administración educativa, ya que esta es producto de las actividades relacionadas con la enseñanza impartida con efectividad y cuyo soporte es la inteligencia humana, profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de integrar a todos los elementos de la educación.

Es importante la gestión educativa ya que al hablar de ella se habla de calidad en la institución educativa debido a la eficacia e ineficacia de gestión predominante en ella. Su importancia radica en la labor coherente con la que llevará a todos los elementos institucionales hacia la visión propuesta que tenga para el desarrollo de la misma. Además es abarcadora al permitir llevar adelante a todos y cada uno de los miembros y elementos que se encuentran involucrados en el proceso con una forma administrativa

sólida, responsable y justa. La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

En conclusión es importante la gestión educativa porque debe apoyar tanto los procesos de formación individual como los procesos de práctica profesional de los maestros atendiendo a las necesidades específicas de cada miembro del colectivo escolar porque de ello depende el cumplimiento la misión y visión institucional.

2.1.3. Tipos de gestión educativa:

La gestión educativa se da principalmente de dos maneras que sobresalen al resto de parámetros inherentes al quehacer educativo, son la gestión escolar y la gestión estratégica.

2.1.3.1. La gestión escolar y gestión estratégica

La gestión escolar requiere por sobre todas las cosas, centrar la mirada en el aprendizaje de los alumnos, el trabajo en equipo y un clima de confianza son requisitos para abrir la puerta hacia la gestión pedagógica. El tipo de gestión educativa para hacer posible el aprendizaje de los alumnos requiere del dominio total y actualizado del directivo gestor del proceso en el que se desenvuelven día a día miles de estudiantes que esperan ser atendidos en un clima armonioso y de permanente cambio.

Pozner (1997) en uno de sus artículos afirma que “La gestión escolar no es el gobierno de lo didáctico”. En efecto, pensar que la escuela y el salón de clases son los únicos espacios para asegurar una educación de calidad sería erróneo, y en cierta medida, peligroso. Se debe pensar que, para que las escuelas y los maestros logren alcanzar los objetivos de la gestión escolar y pedagógica respectivamente, se necesita con urgencia mejorar, pero en algunos casos cambiar, las prácticas de gestión educativa con las que se ofrece el servicio a la población. Principalmente en educación básica.

Desde la administración central no sólo es necesario plantear políticas y programas educativos que, aunque están cargados de muy buenas intenciones o tiendan al mejoramiento del servicio educativo, no son suficientes para mejorar el aprendizaje de los alumnos ni la satisfacción de sus necesidades de aprendizaje. Mucho menos para mejorar la calidad de la educación. Es imprescindible generar nuevas formas de gestión educativa; espacios para contrarrestar los efectos de una administración vertical y de prácticas burocráticas.

Por gobernabilidad no debe entenderse “administrar lo existente” o mantener en funcionamiento; por el contrario, la gestión educativa requiere que el gestor o el equipo de gestión construyan una visión sobre qué es lo que desean obtener como resultado. Las ideas de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso recrear, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas de las organizaciones.

Elementos de la gestión estratégica:

Los componentes inseparables de la gestión estratégica son:

- “El pensamiento sistémico y estratégico. Comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar, lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. Las preguntas claves son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?; ¿hacia dónde vamos?
- Liderazgo pedagógico. No hay transformación sobre la base de autoridades formales impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Deben ser prácticas de liderazgo que dinamicen las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que cada proyecto es pequeño, cada meta

de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen.

- Aprendizaje organizacional. Supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación”

Si se analiza los tipos de gestión, es fácil darse cuenta de la importancia de esta en la búsqueda constante del mejoramiento del quehacer educativo, el uno dirigido hacia centrar sus objetivos en el aspecto del aprendizaje, mientras que el otro con sus componentes inseparables, el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional; que busca generar innovación para aspectos pedagógicos, administrativos, afectivos del quehacer educativo.

A nuestras instituciones educativas, aún les falta mucho por conseguir la gestión deseada por quienes formamos las instituciones, también los gobiernos deben desarrollar proyectos directos que abarquen modelos de gestión para el beneficio de la niñez, juventud y sociedad en general.

2.2. Liderazgo educacional:

2.2.1. Concepto de liderazgo educacional

El liderazgo actualmente es un elemento sumamente importante para el desarrollo y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización con visión altruista y de calidad, es por eso que no se puede obviar definiciones básicas que ayuden a la mejor comprensión de este término dentro del ámbito educativo.

“El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones como se desprende de las narraciones de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César” (Guillen Parra2008)

La capacidad humana de liderar se viene dando quizá desde el aparecimiento del hombre y existirá por siempre, pues constantemente hay circunstancias que llevan a formar líderes y la educación no es la excepción, se requiere de un líder para enrumbar el camino que no es tan fácil de seguir. Pero ese un líder siempre debe anteponer las prioridades de la institución, es por ello que no es fácil postularse como autoridad de una institución si uno no aprendió a ser líder primero.

“El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en que se influye, sino en *cómo* se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo.” (Guillen Parra 2008)

El análisis de este criterio lleva a considerar al liderazgo como un fenómeno mundial reflejado más en las ciencias del comportamiento y en la capacidad humana, ya que el liderazgo es más humano si se compara con otros niveles de vida, requiere mantener siempre a mano la motivación, el carácter, las virtudes en todas las dimensiones para alcanzar un equilibrio justo al saber cómo actuar en cada una de las circunstancias que demanden su participación.

El liderazgo representa la capacidad del ser humano que interactúa íntimamente con la motivación que se da en grupos de trabajo de convivencia o de amistad buscando la mejor manera de sobrellevar, resolver las diversas situaciones de una organización y permitiendo la buena marcha de esta. Para ello hay un ente que sobresale en sus aptitudes y actitudes positivas llamado líder que gracias a sus cualidades de personalidad, capacidad y comunicación logra conducir al resto de personas hacia lo que él considera lo mejor.

En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su profesionalismo, construye el cambio permanente del centro, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva encomendada.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

2.2.2. Tipos de liderazgo y características

El liderazgo se basa en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad. Dentro de las nuevas aportaciones de investigación sobre liderazgo se denominan enfoque relacionados con el liderazgo y tenemos:

- El liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder en forma interesada, es decir a cambio de recibir algo.
- El liderazgo transformacional: se lo define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.
- El liderazgo servidor: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.” (Guillén Parra 2008)
- El líder autócrata: que es quien asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.
- El líder participativo: considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas

ideas. Sabe que él es el que tiene que actuar en la toma de decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

- El líder liberal: dejan que sus subordinados realicen la tarea como mejor lo consideren, casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo, todo vale, no hay objeciones, “Dejar hacer, dejar pasar” es su consigna. Ni siquiera es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es permitir todo a los demás y no meterse con ellos por más equivocados que están, pues así se libra de problemas en su institución. Dentro de este tipo de liderazgo, es muy común la formación de grupos controversiales y cada uno hace lo que le parece y esto provoca situaciones caóticas.
- El líder asertivo: “Es aquel que consultan ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a todos, son participativos, eficaces, escuchan, analizan seriamente las ideas de sus subalternos ya aceptan sus contribuciones siempre que sean prácticas y posibles. Como también puntualiza que el líder asertivo es el que tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, hace que las cosas sucedan, intenta todos los días producir algo útil, es un hacedor.

Es decir este tipo de liderazgo es de gran importancia ya que Favorece enormemente la confianza en la capacidad expresiva, favorece el sentido de eficacia personal, genera bienestar emocional, promueve el respeto de los demás, favorece la negociación y el logro de objetivos que dependan de la comunicación en general.”

- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Los estilos de liderazgo se identifican con situaciones como dirigir, cuando existe una conducta de elevada tarea y escasa relación, es decir hay una comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los subordinados y les dice qué tarea hacer, cómo, cuándo y dónde realizarla.

Otra situación con la que se identifica el liderazgo es el persuadir que atribuye a una conducta de elevada tarea y elevada relación que se caracteriza por una comunicación bilateral y el apoyo socioemocional para persuadir a sus subordinados sobre el trabajo que ha de llevarse a término.

A la conducta de elevada relación y escasa tarea se denomina participar porque tanto el líder como el colaborador participan en la toma de decisiones mediante la comunicación bilateral.

Y el estilo de delegar implica que el colaborador tenga la total iniciativa. Es decir que el líder delega porque el colaborador tiene un alto nivel de madurez y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea, dirigiendo así su propio comportamiento y creando confianza en el líder.

La naturaleza del liderazgo educativo radica en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia a las órdenes rutinarias que establece la institución.

Haciendo un análisis de la recopilación de información; el liderazgo educativo debe tener un personaje convertido en agente de cambio, 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, estar competente constantemente, tener la capacidad de conducir a los demás.

Hay varias maneras de demostrar liderazgo, mediante el cual se permite valorar los aspectos positivos y negativos que conlleva el ser líder, pues, atendiendo a su clasificación se puede encontrar liderazgo negativo dentro de una institución, este causará daño y retroceso a la misma y a todos los miembros de la comunidad educativa o al contrario en el caso de haber un liderazgo positivo, se evidenciarán fácilmente la bonanza institucional, el progreso, el buen clima laboral, y cumplir la misión de la institución.

En este sentido se corrobora que el liderazgo educacional debe estar a cargo de una persona que tenga la habilidad y aptitud de manejar funciones, demostrar competencia profesional y de personalidad y demostrar interés por la mejora educativa en todas las esferas, pensando más en los demás que en sí mismo, propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, rompiendo barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, con planteamientos de objetivos dirigidos hacia el logro positivo de formar líderes que salgan de los grupos de estudiantes de las instituciones educativas. Por ello el liderazgo educacional debe reunir características positivas que encarrilen su misión institucional como formadoras de líderes para hacer de esos nuevos líderes personas de bien y los futuros personajes que escriban las páginas de nuestra sociedad como entes de bien y para orgullo de nuestras instituciones. “Por lo tanto El liderazgo educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

En la escuela sometida a investigación, “Carcelén” se observa la tendencia hacia un liderazgo positivo, de hecho aún con falencias, quizá porque la autoridad hace poco tiempo empezó su periodo de Dirección y desde luego que llevará tiempo diseñar su estilo de liderazgo, que se espera para bien de todos, éste sea netamente participativo.

En conclusión no todos los directivos administradores de una institución educativa son líderes, ni todos los líderes son directivos administradores. También se puede ejercer

liderazgo desde cualquier sitio de trabajo, pero para el Director debe ser un requisito tenerlo.

2.3. Diferencia entre Directivo y Líder:

Partiendo de la conclusión anterior se puede mencionar que generalmente un directivo no siempre es líder y que un líder en muchos casos puede estar ocupando puestos lejanos a la dirección de una institución. Por ello se establecerá la definición: “Líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.” (Alvarez Galvez 2010)

Entonces desde esta definición, se puede examinar que el líder representa la carta de presentación de la institución educativa, puesto que todos los docentes se verán sometidos a su modo de administración y recaerá dentro de lo positivo o negativo según sea la actitud y accionar del líder, puesto que esto representa la capacidad de control de la institución.

“Líder educativo es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes para, así, cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización” LEXUS (2005)

A continuación se analizarán las características del líder:

2.3.1. Características del Líder

Los desafíos que presenta la gestión educativa en el siglo XXI, requiere del compromiso y la actuación de verdaderos líderes educativos, ya que estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción en el interior de las instituciones y también en la vinculación de éstas con su contexto.

Quienes asuman este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, críticos y atentos a los cambios que la dinámica social trae.

Para poder tener capacidad y relacionarse asertivamente con los subordinados, transmitiendo información y escuchando sus opiniones es necesario poseer algunas características las cuales Según Briceño (2008), son:

- a. Establece claros objetivos: sabe que es lo que quiere y avanza en esa dirección.
- b. Acepta y desafía sus limitaciones: se debe aceptar todos los hábitos imperfectos que se posean, aquellos que nos limiten cuando intentemos hacer alguna acción, a realizar grandes cosas, y esos hábitos debemos dejarlo a un lado combatiéndolo con las fortalezas que posea la persona.
- c. Expresa adecuadamente sus intenciones, tiene la capacidad para solicitar lo que desea, sin herir ni humillar o crear conflictos.
- d. Mira siempre la parte positiva de las personas que tiene a su alrededor y se los hace saber: los anima y mira cómo puede ayudarlos supliendo sus necesidades, el buen líder o dirigente está constantemente buscando la manera de ayudar a su gente para facilitarles la tarea, que los satisfaga más y sea productiva.
- e. Respeta las reglas de la comunicación: usar su lenguaje asertivo no significa gritar más que los demás, ser más imperativo o usar frases extremadamente elaboradas, la asertividad en el lenguaje produce confianza. Que la información que se esté dando es la correcta y que se acepte por muy dura que parezca, evita la confusión y el temor, por consecuencia, traerá mayor cohesión y productividad en el grupo.
- f. Lograr manifestar en todas sus direcciones su intimidad: es decir, esa actitud abierta, franca y de confianza que hace sentir a todos bien, aunque el encuentro sea por primera vez, pareciera que ya se conociera tiempo atrás.

El líder que sabe cuándo escuchar, cuando actuar y cuando apartarse, puede trabajar eficazmente con cualquiera. El líder sabio establece un clima claro e íntegro en el grupo. El líder es un servidor: Receptivo, entregado, dócil. El líder sabio casi ve las cosas antes que ocurran.

Otras características básicas de un líder son:

Es un visionario, las metas se toman sin problemas. Es proactivo, estimula la acción y el respaldo mutuo, incentiva a la gente a que se involucre y comprometa, toma en cuenta a los demás para la solución de problemas, se comunica abiertamente y permite opinar y dar puntos de vista a todos y cada uno de los miembros de su institución, se esmera y reconoce los logros individuales y de equipo en el momento oportuno.

Por lo tanto, tomando en cuenta estas características, se puede analizar la importancia del cultivo de la personalidad de aquellas personas que se hallan bajo el nombre de ser líderes para conjugar en su vida laboral en un estado de paz, tranquilidad y éxito.

En conclusión el líder se mostrar tal cual es su personalidad para obtener la confianza de todos quienes están a su cargo.

Estas características de líder perfeccionan la personalidad de quien sabe de qué manera llegar y cómo llegar al cumplimiento de sus objetivos en los mismos que están inmersos todos los miembros de la comunidad educativa.

Características de un Directivo

El papel del director en los Centros Educativos, es un punto clave, como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El liderazgo de un directivo consiste en la capacidad para intervenir en un grupo con objeto de que alcance metas. Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes.

El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas.

Además, tener capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio.

Pero un directivo que desconoce el verdadero liderazgo también puede presentar diferenciadas actitudes con un auténtico líder, así:

- Su interés primordial es cumplir con los objetivos, lo cual implica caer en el impedimento de pensar en lo que podría obtenerse mediante una reorganización para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Es reactivo con sus superiores
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y solución de problemas, pero con ciertas limitaciones.
- Desconfía de los compañeros que conocen mejor su trabajo.
- Considera como una pérdida de tiempo la búsqueda de solución a problemas.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del grupo o con otros grupos.
- En ciertas ocasiones modifica los acuerdos del grupo por atender a conveniencias personales.
- En ciertas ocasiones no es ético y ataca a quien está en desacuerdo con él.

El directivo se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, pues la educación será clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social; así como la formación de los valores de una nueva ciudadanía.

Para esto, el director debe involucrar, bajo un concepto de proceso ampliado a todos los actores del proceso educativo, con ello toma en cuenta los fines de la Política Educativa, que establece la coherencia y la coordinación de los aspectos mencionados es una labor de construcción diaria y consciente de educadores, administradores y demás involucrados del sistema educativo.

El directivo debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario, y hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos. La transformación se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, que para lograrla los administradores deben romper los viejos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, abocándose con profesionalismo y entrega a producir el cambio.

El directivo educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación.

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, el directivo de una institución educativa es de quien depende el clima laboral del entorno educativo, está determinado en gran medida por la participación y por el comportamiento acumulativo que define las relaciones del trabajo de los individuos. El clima laboral es una cualidad que identifica al centro educativo, dicha cualidad nace y se fundamenta en muchos elementos que influyen de manera mutua.

En tal virtud, el directivo está obligado a propiciar un entorno satisfactorio, promoviendo factores de deleite, 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.

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

La parte más laboriosa del directivo es saber aprovechar al máximo los recursos, tanto naturales como humanos y en el caso de la institución educativa en la que realizó la investigación, también se demuestra haber un manejo minucioso de los recursos económicos que entrega el gobierno y de los cuales el directivo debe responder por ser quien los administra aún que sea teóricamente porque este dinero no llega directamente a sus manos, pero si es la autoridad quien busca las proformas de los materiales que se necesitan en la institución, condición que lo puede llevar a sorprendentes resultados, al conjugar todos los elementos componentes de su entorno, proporcionando una alternativa renovadora y funcional puesta al servicio de la educación, dando un mensaje de compromiso, estimulando a la comunidad al realizar un cambio humanamente positivo.

Las características deseables de un directivo LEXUS (2005) son varias, entre ellas las principales:

- Tener conocimiento científico y técnico en lo que respecta a la administración educativa.
- Ser motivador, transmitiendo interés a los demás actores de la unidad.
- Proyectar una imagen positiva, tanto de sí misma como de la organización.
- Ser un buen comunicador.
- Ser innovador.
- Ser creativo y promover con su actitud el despegue de la imaginación de sus colegas.

- Ser estable.
- Tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Ser autocrítico y abierto a la crítica positiva de los demás.
- Ser lo más objetivo posible ante las distintas situaciones que se susciten en la escuela.
- Ser responsable ante la organización, ante las personas que la integran y ante los niveles jerárquicos superiores.

La edificación de la colaboración en una institución, no es un proceso lineal y requiere que el equipo directivo desarrolle formas de liderazgo que colaboren con la sensibilización, orientación y sostenimiento de los equipos de trabajo, además que aliente y retroalimente la acción, recupere el sentido que tiene la actividad diaria en la escuela y facilite la articulación entre metas, procesos y resultados.

Resumiendo, se puede sintetizar que el líder es aquel personaje que a más de cultivar su personalidad y ponerla a disposición de los demás, permite entregar sus conocimientos sin un menor porcentaje de egoísmo, le gusta competir, dar lo mejor de sí, pensar en el resto antes que en él mismo, gana su confianza por ser siempre honesto, prudente, inteligente, actúa con sabiduría, es un ser abarcador, se encuentra en él un cúmulo de principios y valores, los mismos que no le permiten salirse del camino correcto. Si se equivoca lo admite y corrige, más no todo directivo es un verdadero líder positivo.

El directivo en cambio tiene que vigilar el cumplimiento los proyectos propuestos, darle seguimiento, con los responsables de cada uno de ellos. Además debe delegar tareas pero cerciorándose de tal manera, que los objetivos se cumplan, por medio de evaluaciones. Puede detectar aquellos fines que no fueron alcanzados y por medio de la retroalimentación retornarlos. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, por el temor de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional

2.4. Los valores y la educación

Los valores y la educación van ligados en todos sus ámbitos, ya como docentes somos formadores de seres humanos, debemos utilizar todo el cúmulo de valores que poseemos para fortalecer la personalidad de nuestros niños y jóvenes.

“Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos *humanizan*, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana.” (Thomas Williams)

Estas palabras llevan al análisis de la importancia del significado de los valores que deben potenciarse primeramente como personas y luego como maestros siendo éstos los responsables de la formación de los personajes del mañana para la sociedad.

Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del aspecto moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en la que vivimos.

A continuación vamos a revisar otras definiciones de valores:

“Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones”. Fabelo, J. (1996) La formación de valores en las nuevas generaciones. --La Habana: Ed Ciencias Sociales, [en línea] Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml>

Todas las definiciones de valores coinciden en la importancia del perfeccionamiento del ser humano para su aplicación en la vida y entregar lo mejor de sí a los demás, como docentes, el papel de formadores de los valores de la niñez y adolescencia para construir personas de bien, nunca debe ser minimizado.

2.4.1. Teorías sobre el valor

Subjetivismo axiológico

Se refiere a la subjetividad de un valor que no puede aplicarse como general a todas las personas. Cada valor depende de las circunstancias culturales, sociológicas, psicológicas, etc. de quién valora, y de ello dependerá que se reconozcan unos y no otros. Los valores son relativos y cambiantes porque dependen de que sean reconocidos.

Objetivismo axiológico

Los valores son objetivos, y existen independientemente del sujeto que valora. Así, los valores no se crean, se descubren, están ahí. Son cualidades absolutas, ideales independientes de las cosas o del acto de valorar. No reside en el sujeto.

2.4.2. Estrategia de implantación de valores:

Primera fase:

Modelaje directivo.- Es la parte principal de la estrategia de implantación de valores que inicia con la definición de nuevos valores o con la revitalización de los ya existentes. Estos valores deben ser socializados y llevados a compromiso de implantación, vivenciados por toda la organización educativa.

Segunda fase:

Comunicación e imagen corporativa.-Corresponde al uso de todos los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presentes los valores. Como ejemplos se pueden utilizar carteles en las paredes, cristales con los valores grabados y placas metálicas colocadas en las entradas de las instituciones educativas. La revista interna en caso de poseerla es otra manera de llegar a los estudiantes con la aplicación de los valores. Utilización de videos, películas y el mismo correo electrónico para difundir y promover los principios y los valores.

Tercera fase:

Alineación de los sistemas de recursos humanos.- La capacitación docente, la planeación de carrera y la evaluación del desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura y los valores de la institución. Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la institución.

Cuarta fase:

Monitoreo y seguimiento.- Es indispensable para el éxito de esta estrategia el nombramiento de un comité de implantación que debe ser presidido por el director institucional. Este comité se encargará de diseñar y planear toda la estrategia y el seguimiento de la implantación de valores al mismo tiempo que tiene la función de

conocer y aprobar los temarios que se lleva a cabo desde la primera fase. También es responsable de diagnosticar y evaluar la eficiencia de dicha estrategia.

(Tomado como base de la guía didáctica de Liderazgo, Valores y Educación de la UTPL. Correa Jaramillo 2009 p 48-49-50)

2.4.2.1. Quienes educan en valores

Todos los seres humanos están inmersos en la educación de valores, pero el que se educa es uno mismo, los valores los hace suyos el sujeto. Cada individuo se forma a sí mismo, descubriendo los valores con su propia libertad experiencial en la familia, en el colegio, en la calle, por la televisión y demás medios de comunicación.

Son las personas más significativas para el niño o el joven las que más influyen en su experiencia de los valores: padres, maestros, educadores, tutores. Durante los primeros años de vida y los primeros de la adolescencia tiene gran importancia los grupos o equipos que se desarrollan en el entorno del niño, para la determinación de éstos en su vida.

Los valores se descubren y ponen en práctica mediante dos facultades importantes que tiene el ser humano: la inteligencia y voluntad.

a) Con la inteligencia el hombre descubre que las cosas son portadores de valores, tienen valores. Gracias a la inteligencia él sabe que puede comportarse sensatamente y guiarse no por el capricho, sino por lo que la razón le hace entender que es bueno. Con la inteligencia puede sopesar las cosas.

b) Con la voluntad libre: rompe su indiferencia frente a las cosas y decide lo que aquí y ahora vale más para él y elige. Y al elegir, jerarquiza las cosas y se compromete con lo que elige. Al hacer esto forma en sí actitudes que pronto se convertirán en hábitos operativos. Si lo que ha elegido es bueno y le perfecciona, entonces llega a la virtud, que es la disposición permanente a comprometerse como hombre, a hacerse más hombre.

2.4.2.2. El aprendizaje de valores

Los valores no se imponen, se deben presentar en un clima de libertad, pues estamos ante una tarea que cada uno debe realizar por sí mismo. El entorno y el ambiente son condicionantes a la hora de establecer la propia jerarquía de los valores, ya que cada cultura posee y transmite unos valores determinados.

Los valores se conocen a través de las vivencias propias y de la información que se recibe en cualquier ámbito de convivencia. Las vivencias se refieren a experiencias que uno haya tenido, resaltando tanto el contenido de éstas como el clima afectivo en el que se llevan a cabo. La información pretende aportar los conocimientos necesarios para dar contenido a aquello que vivimos, saber explicar el por qué y para qué de cada valor, dándoles un significado y sentido propio.

Los valores se aprenden, y quedan arraigados aquellos que se viven como valiosos, antes que muchos conocimientos que se han transmitido en todo proceso de aprendizaje de valores se atienden los siguientes pasos básicos:

Educación Primaria:

Apreciar la importancia de los valores básicos para la vida y la convivencia mediante una aproximación afectiva y experimental

Obrar de acuerdo con ellos, experimentando y aplicándolos a la propia vida

Educación Secundaria:

Conocer los valores mediante la reflexión

Valorarlos críticamente mediante el análisis y la crítica

Elegir los valores de acuerdo al proyecto vital que se tenga, integrándolos de manera personal.

2.4.2.3. La evaluación de valores

La importancia de la evaluación en la transmisión de valores es decisiva, ya que lo que no se evalúa, deja de tener importancia, se va difuminando y dejándose al azar. Es muy difícil evaluar valores, pero fundamental reflexionar sobre ello, llevar a cabo algún tipo de estimación. La evaluación debe servir de instrumento para orientar acerca del modo más adecuado para aprender valores, reforzar los aspectos que se han de tener en cuenta, o detectar aquellos elementos negativos o insuficientes que se desprende del proceso educativo. La evaluación no pretende medir productos conseguidos por el educando, sino reflexionar sobre la práctica para tomar decisiones que mejoren el proceso. Este tipo de evaluación se lleva a cabo fundamentalmente a través de la observación, cuestionarios, entrevistas, análisis de trabajos escritos, etc. pero dado el carácter esencialmente subjetivo de este tipo de contenidos, es necesario llevar a cabo esta evaluación contrastando los resultados obtenidos con otros educadores, de modo que pueda analizarse el comportamiento en otros ámbitos de convivencia. No se debe olvidar que los valores tienen un ritmo de aprendizaje muy diferente a los contenidos cognoscitivos.

La educación en valores se centra prioritariamente en lo que constituye la transmisión y promoción de valores que facilitan la convivencia entre las personas y se sustentan en el respeto de los derechos humanos. Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.....Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de solución de conflictos. Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante

ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos

En conclusión la práctica de los valores en la educación permite el desarrollo de la personalidad en gran nivel, facilitando el enriquecimiento espiritual, su condición humana, desarrollando una conducta que no es solo coherente con la ética, sino que le ayuda a actuar cada vez más de mejor modo. Esto porque los valores adquiridos hacen el bien a la persona y exige también la actitud de buscar el bien, tanto en sí mismo como de los demás.

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se realizará en la Escuela Fiscal “Carcelén” del norte del Distrito Metropolitano de Quito, la misma que está ubicada en Carcelén, Parroquia Carcelén, se caracteriza por ser una de las mejores instituciones académicas del sector, cuenta con treinta años de servicio a la comunidad norte de la capital, acuden a esta institución estudiantes desde Calderón, Carapungo, Carcelén Bajo, Carcelén Alto, Carcelén Industrial, Ponciano Alto, principalmente. Cuenta con 780 estudiantes en la actualidad, un número que se ha mantenido durante las últimas décadas. Los docentes son en número de 25, los mismos que son profesionales de la educación casi en su totalidad.

3.1. PARTICIPANTES

La población tomada en cuenta para esta investigación son: Directora, Miembros del Consejo Técnico, Docentes, Estudiantes de séptimo año de básica y Padres de familia de dicha institución educativa.

Tabla 1 Directivos de la escuela “Carcelén” clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia	%
Femenino	4	100
Masculino	0	0
Total	4	100

FUENTE: Encuesta directa
ELABORACION: Elizabeth Vaca

Las personas elegidas como directivos de la escuela “Carcelén” son: la Directora y los miembros del Consejo Técnico, los mismos que se puede observar que el 100% corresponde al género femenino, lo que hace relación al magisterio ecuatoriano en donde existen la mayor parte de mujeres frente a este .

Tabla 2 Personal docente de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	10	67
Masculino	5	33
Total	15	100

FUENTE.- Encuesta directa

ELABORACIÓN: Elizabeth Vaca

Se aplica las encuestas a 15 maestros, de lo cual se puede observar que el 67% corresponde al género femenino y el 33% al masculino, la mayoría pertenece al sexo femenino, nuevamente coinciden en relación general del magisterio ecuatoriano con la escuela “Carcelén”.

Tabla 3 Personal docente de la Institución clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25 – 35	3	20
36 – 45	3	20
46 en adelante	9	60
Total	15	100

FUENTE.-Registro de datos del Personal Docente de la Escuela “Carcelén”

ELABORACIÓN: Elizabeth Vaca

De los 15 Docentes encuestados, el 20% corresponden a una edad entre los 25 y 35 años, otro 20% entre 36 a 45 años y un 60% se halla pasados los 46 años, lo cual demuestra que al igual que a nivel nacional la escuela “Carcelén” cuenta con una mayoría de docentes de edad adulta que incluso llegan a los 65 años.

Tabla 4 Personal docente de la Institución, clasificados por Años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
0 - 10	1	6
11 - 20	4	27
21 - 30	4	27
31 en adelante	6	40

FUENTE.- Registro de datos del personal Docente de la institución.

ELABORACIÓN: Elizabeth Vaca

Del total de encuestados, el 6% presentan entre 0 a 10 años de experiencia laboral como decentes, un 27% entre 11 y 20 años de experiencia, otro 27% tiene entre 21 y 30 años de experiencia y el 40% presenta una experiencia mayor a los 31 años de servicio. Estos datos demuestran que la institución cuenta con un Personal Docente experimentado en su mayoría. Y esto es lo que refleja en los datos que arroja también el ministerio de educación, la mayor parte del magisterio de nuestro país cuenta con una vasta experiencia laboral.

Tabla 5 Personal docente de la Institución clasificados por Títulos académicos

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Prof. Normalistas	11	73
Lic. en Educación	3	20
Otros títulos	1	7
Total	15	100

FUENTE.- Registro de datos del personal Docente de la institución.

ELABORACIÓN: Elizabeth Vaca

De los 15 docentes encuestados el 73% de ellos tienen un título académico de Normalistas, el 20% tienen Licenciatura en Ciencias de la Educación y el 7% otros títulos como Tecnologías en Informática.

Tabla 6 Estudiantes de la escuela “Carcelén” clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia	%
Femenino	10	50
Masculino	10	50
Total	20	100

FUENTE.- Encuesta directa

ELABORACIÓN: Elizabeth Vaca

La institución cuenta con 780 estudiantes desde segundo año de básica a séptimo año. Las encuestas se aplicaron a 20 estudiantes de los séptimos años, 10 niños y 10 niñas, los mismos que cuentan con 11 o 12 años de edad. Ellos estuvieron muy gustosos de colaborar y lo hicieron con mucho cuidado luego de las respectivas indicaciones que se

les dio y ante todo se explicó la necesidad de contestar con la verdad de cómo ellos percibían la situación y que no debían sentirse comprometidos con los maestros al responder.

Tabla 7 Padres de familia de la escuela “Carcelén” clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia	%
Femenino	14	70
Masculino	6	30
Total	20	100

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Elizabeth Vaca

La encuesta para padres de familia fue elaborada por los estudiantes de la UTPL, la misma que fue creada de acuerdo al tema de investigación plantado por ella. La población que se tomó fue de 20 padres de familia, los mismos que oscilan entre 25 y 40 años de edad; fueron encuestados 14 madres y 6 padres, los que demuestra que son las madres de familia quienes asumen mayormente la responsabilidad de sus hijos y de la institución. Ellos colaboraron sin problema respondiendo de acuerdo a su punto de vista.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Mediante los instrumentos utilizados se busca como objetivo primordial analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad del entorno educativo en la escuela Carcelén. En segundo lugar ayudarán a determinar el tipo de liderazgo de las autoridades y la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución, el liderazgo en la toma de decisiones y en todos los aspectos del entorno educativo.

Para esta investigación se ha aplicado la técnica de la encuesta, la misma que permite la recolección de datos mediante un cómodo listado de preguntas escritas y de respuesta igualmente en forma escrita; pues esta fue muy bien organizada para la

obtención de datos que permitieron obtener resultados, y de esta manera se realizó un trabajo más coherente y efectivo sobre esta institución educativa.

Esta técnica está destinada a obtener datos de un grupo de personas con diversidad de criterios y opiniones impersonales que interesan al investigador. Se utiliza un listado de preguntas escritas llamado cuestionario que se entregan a cada uno de los miembros a fin de que contesten de igual forma escrita. Permite obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Los pasos para para la aplicación de la encuesta son

- Definir el asunto a tratar
- Elaborar un cuestionario
- Realizar las preguntas a tiempo
- Probar con anterioridad el cuestionario
- No plantear demasiadas preguntas en el cuestionario
- Las preguntas del cuestionario deben satisfacer las necesidades del investigador
- Hay que tener mucho cuidado con la enunciación de las preguntas
- Todos los datos conseguidos por la encuesta sirven para tabulación y la respectiva instrumentación.

Para la toma de información a través de encuestas, se contó con la colaboración expresa de una población dispuesta a participar desinteresadamente y con el apoyo de la Sra. Directora del Plantel, compañeros maestros, padres de familia, niños y niñas. Las encuestas están formuladas por preguntas cerradas en su mayoría.

Otro instrumento que se aplicó fue la entrevista a la Directora del plantel, la misma que involucró temas de comunicación, información, gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

La entrevista es una técnica que recopila información mediante un diálogo entre dos personas, ha sido y sigue utilizándose para múltiples propósitos, ya que esta recopila datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir. Consta de: presentación, cuerpo y cierre.

La presentación suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista. El cuerpo de la entrevista está formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para él público, y adecuadas para el entrevistado trasmita sus experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas. El cierre de la entrevista debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal.

Además se utilizó como instrumento de investigación la observación, la misma que permitió obtener información valiosa para el apoyo y sustentación de las encuestas realizadas. La observación Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

La mayor parte del conjunto de conocimientos que constituye la ciencia se ha logrado basándose en la observación, es por ello que cabe mencionar su importancia en toda investigación. Se encuentran dos clases de observación de acuerdo a su intencionalidad: la Observación científica y la no científica.

La observación científica significa observar con un objetivo claro, definido y preciso, es decir que en este caso el investigador sabe con certeza lo que quiere observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica una debida y anticipada preparación para la

ejecución de la misma. En cuanto a la no científica, esta significa observar sin intención, sin un objetivo definido y por ende sin preparación previa.

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona, esto ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionadas con lo que estamos investigando, los cuales han sido conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.

En la escuela Carcelén se pudo observar documentos como registro de datos del Personal Docente, instrumentos institucionales, etc.

3.3. METODOS Y PROCEDIMIENTOS

El presente trabajo es de carácter descriptivo: “la investigación descriptiva se ocupa de la situación actual o pasada de algo, Este tipo de investigación simplemente describe la realización, las actitudes, los comportamientos u otras características de un grupo de sujetos. Un estudio descriptivo pregunta qué es o qué fue; presenta las cosas cómo son o eran. La investigación descriptiva no implica el manejo de variables independientes”

(McMillanJames 2010)

Mediante este método se logró obtener información importante sobre la realización de la gestión, las actitudes de valores relacionados al ámbito educativo y los comportamientos de liderazgo que mantiene la escuela “Carcelén” en su administración educativa. Pues la investigación descriptiva proporciona datos valiosísimos, más aún en el caso de esta institución en donde se realiza este tipo de investigación por primera vez.

El método histórico, que ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico de la institución.

El método estadístico, como herramienta que permitió organizar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación. Este procedimiento facilitó la objetivación y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de investigación.

Para cumplir con esta investigación primeramente se solicitó el permiso respectivo a la Sra. Directora del Plantel para trabajar con los Sres Profesores, Padres de Familia y niños/as. Luego de ello se pidió la colaboración en forma personal a cada uno de los compañeros de la institución, quienes sin ningún reparo permitieron cumplir con esta actividad. A los señores padres de Familia también se pidió su cooperación para ser encuestados y de igual manera lo permitieron sin dificultad. En cuanto a los niños/as aún se facilitó el desarrollo las encuestas, puesto que para ellos significó una situación muy importante en la que se los había integrado y lo hicieron muy gustosos.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

La institución educativa, escuela “Carcelén” en donde se realiza la investigación de gestión, liderazgo, y valores en su administración, no cuenta con algunos de los instrumentos de gestión educativa, como son: el código de ética, el reglamento interno debidamente legalizado, el código de convivencia, por lo tanto se analizará de los existentes.

4.1.1.2. El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar.

El instrumento de gestión, Plan Operativo Anual (POA) año 2010 – 2011 de la escuela fiscal “Carcelén” de la ciudad de Quito contiene los siguientes acápite relacionados con el tema de la investigación que se está realizando dentro de ella:

Dentro de la estrategia de Innovación Pedagógica se hallan proyectos a desarrollarse durante el periodo 2010 – 2011, los mismos que buscan utilizar nuevas técnicas para desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje, para llegar a la construcción del conocimiento significativo de los estudiantes, motivar al Personal Docente a asistir a los cursos de capacitación que ofrece el gobierno, organizar trabajos en equipo con todo el Personal Docente con el fin de interactuar en aspectos pedagógicos que contribuyan a la mejora académica de la institución. Mejorar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Realizar cada trimestre actividades de integración. Organizar charlas de relaciones humanas y de motivación. Programar

convivencias entre maestros, niños, y padres de familia. Cultivar el liderazgo positivo de la autoridad, personal docente, estudiantes, padres de familia.

La escuela “Carcelén” busca con la ejecución de estos proyectos alcanzar los objetivos relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores, mediante la utilización de los recursos humanos, técnicos, económicos (presupuesto entregado por el gobierno) pedagógicos, materiales, etc. Para lo cual se cuenta con el apoyo de la Autoridad del plantel educativo, la colaboración del Personal Docente y Administrativo, el Comité Central de Padres de Familia, algunos Padres de Familia y la comunidad.

Se ejecutarán de acuerdo al cronograma establecido por cada comisión, a lo largo del año lectivo o dependiendo de la temporada de acción de cada una.

Al finalizar cada trimestre en reunión de Junta General de Profesores se da lectura y analiza el trabajo que cada comisión tiene a cargo, las mismas que son evaluadas por el personal y directora de la institución.

Pero lamentablemente, no siempre se llega a cumplir como el caso de la capacitación a los docentes, en el transcurrir del año lectivo, no se ha cumplido con este proyecto que es tan importante para el mejoramiento académico y en donde existe también falla de la autoridad para hacer cumplir esta proyección. Lo mismo ocurre con proyectos de actividades de integración trimestrales, que son tan saludables, más aún cuando se observa la apatía de la convivencia espiritual entre compañeros, qué falta nos hace mejorar el clima laboral.

En conclusión se puede indicar la importancia de que la escuela “Carcelén” tenga como instrumento de gestión el POA, herramienta indispensable para tener muy en claro los objetivos trazados y que son alcanzables dentro del ámbito educativo y de situación social con que cuenta la escuela. Este instrumento describe los recursos que se orientan para el alcance de metas y objetivos, tanto operativos como estratégicos, puntualizados a través de los proyectos establecidos por cada una de las comisiones encargadas. Pero falta la gestión, el liderazgo para conducir al grupo hacia nuevas experiencias y más que todo falta la aplicación de los valores en cuanto a la seriedad del comprometimiento que cada comisión responsable debe cumplir.

4.1.1.3. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un documento ampliamente participativo en su elaboración, que establece formalmente la misión, visión, políticas, objetivos, valores y actividades a desarrollarse en una institución, mismo que sirve para formalizar los objetivos de largo plazo de la institución y así diseñar las acciones concretas que la escuela debe realizar, la obliga a buscar los mecanismos para alcanzar dichos objetivos y compromete a todos para su alcance.

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra (o no debería entrar) a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su P.E.I. No alcanza con que los integrantes tengan alguna vaga idea acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen. El PEI va dirigido particularmente a los directores de las instituciones educativas para que en su uso guíen sus acciones en torno a los objetivos comunes de la institución.

Una de las debilidades de la institución educativa es que posee este tan importante instrumento, pero no se lo ha actualizado, si bien es cierto que el PEI es un proyecto a largo plazo, con objetivos a largo plazo, es también cierto que de la única vez que se lo realizó en la institución hace ya muchos años, en los cuales ya muchos de los proyectos ya se cumplieron, otros quedaron obsoletos y otros ya se olvidaron. Gestionar con urgencia la realización de este nuevo PEI debe ser una prioridad, en donde estarán inmersos nuevos proyectos y planteamientos actualizados que la nueva temporada del fortalecimiento curricular exige a las instituciones educativas. Lamentablemente esta situación recae sobre la parte de gestión y liderazgo de la autoridad, la misma que debe estar alerta a cada falencia del ambiente escolar y resolver esta situación.

De la parte rescatable del PEI del año lectivo 2003 – 2004, que tampoco existe completo en los archivos de la Dirección de la escuela “Carcelén”, encontré entre la

parte de sus objetivos y que se relaciona con un punto del tema de investigación, pero que a la vez es un aspecto vigente, se trata de: “Lograr el cambio de actitud del Personal del establecimiento educativo.” Y como estrategia: “La práctica permanente de valores en todos los estamentos institucionales”. (PEI 2003-2004)

Al analizar este objetivo, se puede dar cuenta que a pesar de haberlo escrito hace muchos años, el perfil de actitud del personal docente en muchos de los casos sigue siendo negativo, esto indica que la estrategia aplicada o no aplicada debidamente no ha alcanzado su propósito, y sigue siendo un problema en esta institución, en vista de que las relaciones interpersonales, falta de respeto entre docentes, falta de hábitos de trabajo de algunos docentes, desacato a las órdenes de la autoridad, predisposición a la formación de grupos, entre otros; es la manifestación clara de que no todo está bien. Ventajosamente no es una mayoría, pero si un grupo considerable que indispone al resto de docentes y devasta el ambiente laboral.

En conclusión, la escuela Carcelén necesita tener este instrumento, primero para delimitar los problemas, y por medio de proyectos solucionarlos a mediano o largo plazo; segundo para conocer la situación real de la institución, para proyectarnos de mejor manera y tercero para cumplir con un requisito institucional.

4.1.2. La estructura organizativa de la Institución educativa escuela “Carcelén”

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión:

La escuela “Carcelén” se propone formar estudiantes de calidad y excelencia, a fin de entregar a la sociedad seres con una educación integral y armónica, para garantizar la justicia social y el bien común, a través de la práctica de valores y principios éticos y así contribuir al desarrollo del país.

La misión de la escuela “Carcelén” responde al quién?, al qué y al para qué, pero no tiene orientación sobre el cuándo y el dónde se va a realizar esta misión institucional.

Visión:

Alcanzar un modelo educativo que permita la formación y el desarrollo integral de los estudiantes; conocedores de la realidad nacional y universal con identidad cultural y civismo, comprometidos con la dignidad de la persona humana y la primacía del bien común

La visión institucional en cambio se ampara para su formulación en tres aspectos o indicadores: Dirección institucional, imagen de futuro y acción global.

La visión de la escuela “Carcelén” presenta una dirección institucional no muy definida, no presenta una imagen de futuro, y su acción global no es lo suficiente abarcadora.

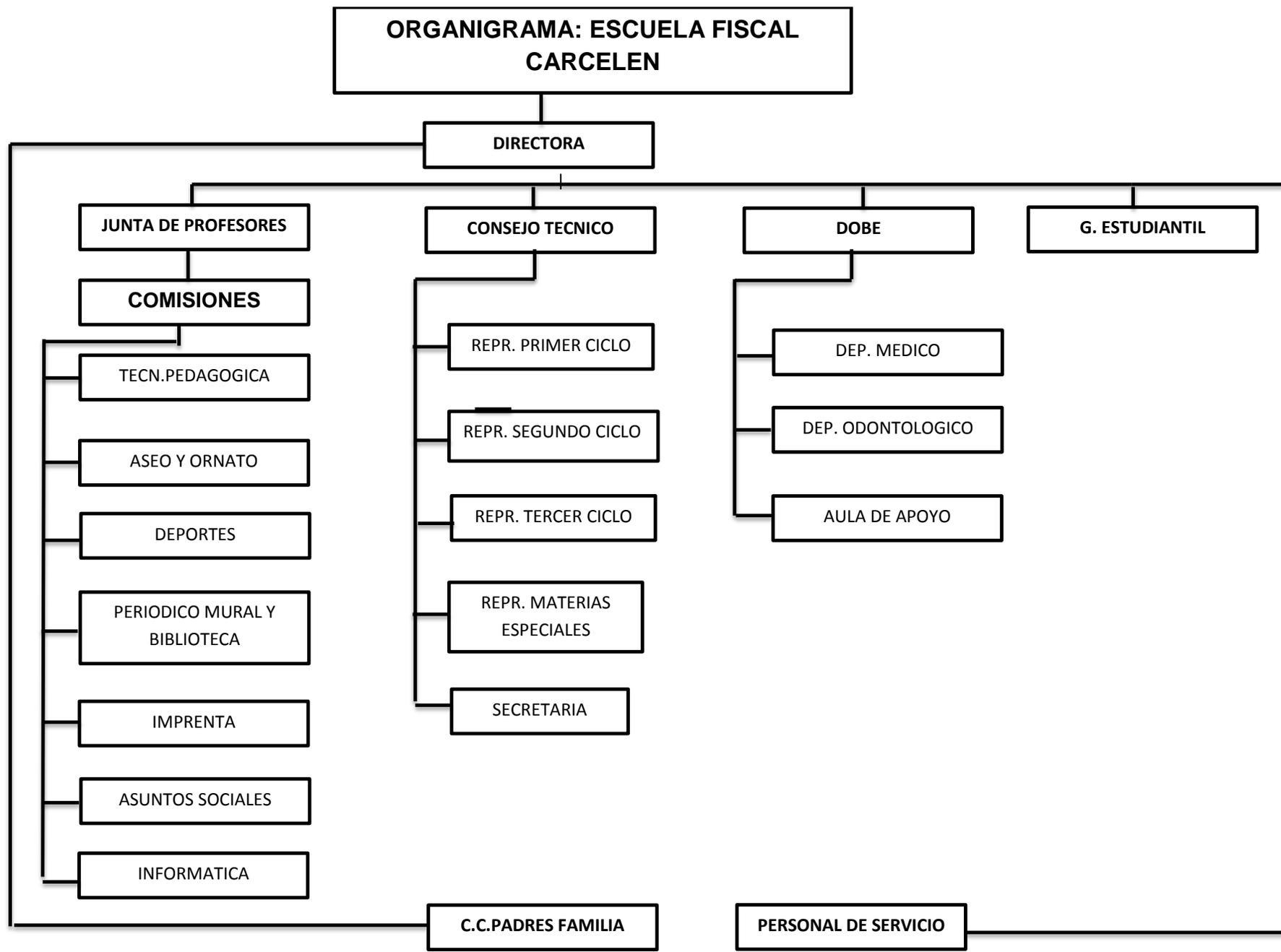
En conclusión, la misión y visión institucional de la escuela “Carcelén” que tampoco ha sido revisada en muchos años, necesita un estudio y análisis para saber que le falta en el caso de la misión un planteamiento del cuándo y dónde se va a realizar la misión y en el caso de la visión señalar su dirección con claridad al igual que su acción global.

4.1.2.2. El Organigrama de la escuela “Carcelén”

La escuela “Carcelén” está conformada por la Directora, La Junta General de Profesores, El Consejo Técnico, el DOBE, y el Gobierno Estudiantil, las comisiones formadas por los docentes, el Comité Central de Padres de Familia y Personal de servicio.

Se debe aclarar que este organigrama no ha sido corregido , puesto que hoy en día, la institución ya no cuenta con el DOBE, sino se hallan el médico general, Odontóloga y

maestra de aula de apoyo, y ya no se cuenta con un Psicólogo Educativo como anteriormente se lo hacía. Esto lamentablemente se considera un retroceso en el avance institucional, ya que se cuenta con varios problemas afectivos por solucionar.



Al estructurarse de esta manera, se observa que existe cierta verticalidad, en donde desde allí se rompe en cierto modo la comunicación; la Junta General de profesores, el Consejo Técnico y la autoridad deben mantener una relación horizontal, la misma que permita mantener el debido respeto entre las partes pero a la vez la comunicación, el liderazgo positivo, la confianza para la obtención de un ambiente de calidez en esta institución.

Entonces, este organigrama puede significar un obstáculo para los problemas de integración entre sus miembros, sin embargo, la madurez de las personas debería tener mayor incidencia para evitar este rompimiento de ciertas relaciones de comunicación entre algunos de sus miembros.

4.1.2.3. Funciones por comisiones:

Algunas de las funciones de las diferentes comisiones que se han tomado en relación a la gestión, liderazgo y valores; son distribuidas de la siguiente manera,

COMISION TECNICO – PEDAGOGICA:

- Promover conferencias de diferentes técnicas actualizadas al Personal Docente.
- Programar actividades que tiendan a mejorar las relaciones humanas.

COMISION DE ASUNTOS SOCIALES:

- Programar y ejecutar actividades dirigidas a solemnizar fechas especiales dentro del año lectivo.
- Dar muestras de compañerismo y solidaridad en ocasiones que los miembros de la comunidad educativa lo necesiten.

COMISIÓN DE ASEO Y ORNATO:

- Planificar y ejecutar actividades encaminadas a la protección y salubridad de los educandos
- Motivar constantemente a los estudiantes a mantener un lugar de trabajo limpio y al mantenimiento del local escolar.

COMISION DE DEPORTES Y DISCIPLINA:

- Es responsable del cumplimiento de la disciplina del alumnado y personal docente.
- Promover y participar eventos deportivos.
- Control de puntualidad en la entrada y salida del alumnado
- Presentación y comportamiento en actos programados dentro y fuera del establecimiento.
- Organizar y realizar actividades dirigidas a mejorar la disciplina
- Organizar el campeonato interno de la escuela.

COMISION DE PERIODICO MURAL:

- Dirigir, orientar y presentar el periódico mural de acuerdo al calendario cívico escolar establecido durante el año.
- Dar a conocer sucesos de interés a nivel nacional y mundial mediante la exhibición de periódicos, afiches, o cualquier material de información.

Dentro de esta institución se cuenta con 25 maestros, los mismos que se distribuyen en diferentes actividades cada año lectivo y cada comisión está formada entre 2 o 3 docentes para su cumplimiento; cada una de las comisiones tiene funciones establecidas, para lo cual se planifica al inicio del año. Pero así como hay cumplimiento de la mayor parte de su plan y la mayoría de comisiones, también hay miembros de comisiones que no trabajan y presentan apatía ante la función que se le ha designado. Esta situación presenta malestar en el resto de compañeros, porque la falta de profesionalismo, de voluntad, de entrega al trabajo hace ver a la institución generalizada por los malos hábitos de estos entes que son personas sin criterio, sin principios y sin valores éticos que les exijan cumplir con la misión de formadores, y la obligación de cumplir con responsabilidad lo encomendado.

Se concluye exteriorizando la inhabilidad que se siente al mirar a estas personas que en lugar de juntar su hombro para sacar a nuestra institución adelante, ellas se jactan de viveza por no tener que esforzarse más que los demás. Solo se espera que un día llegue a su corazón el valor de la responsabilidad y más que todo de la bonanza, para que entreguen lo mejor de sí a su trabajo.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar va íntimamente ligado a los valores que se desarrollan dentro de una institución educativa. Depende de los valores que se implanten en los estudiantes, para obtener éxitos y logros en la vida futura de ellos. Es por eso importante contar en la institución con planes que guíen y encaminen hacia la búsqueda continua del mejoramiento educacional. La escuela “Carcelén” no cuenta con estos planes, pero se tratará de explicar de forma definitoria.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Esta dimensión es muy importante porque permite saber claramente cuál es la razón de ser de la escuela y sobre todo como se dominan los planes y programas en sus diferentes aspectos como: enfoques, propósitos y contenidos, es por ello que no existe una planeación eficaz ya que no se toman en cuenta las necesidades educativas de los educandos, se realiza una planeación para todos los niños independientemente de sus capacidades, aptitudes, ritmos de aprendizajes, etc.

Tiene como propósito revisar, analizar y observar las acciones que emprende la supervisión escolar para dar respuestas oportunas y pertinentes a las necesidades y prioridades educativas de las escuelas.

http://ipes.anep.edu.uy/documentos/noticias_portada/vinculo_abajo/ed_salud/segunda_semana/inn.pdf

En muy contadas ocasiones se toman en cuenta las sugerencias de los planes y programas para realizar una evaluación, en la escuela se utilizan criterios muy limitados, donde solo se asigna una calificación pero no existe la tan anhelada evaluación, y los resultados de los exámenes no son los esperados por los docentes ya que se percibe la adquisición únicamente de contenidos conceptuales, es por ello que este tipo de evaluación no permite identificar las dificultades de los niños o las ausencias que tienen los niños para aprender. En pocas escuelas se retoman los errores como una oportunidad para retroalimentar el aprendizaje.

Los valores aplicados a la dimensión pedagógica curricular se convierte en un instrumento exquisito para el proceso de aprendizaje de los estudiantes, ya que esta se enriquece y facilita los conocimientos, la aplicación de los valores mediante una planificación previa, en cada instrumento institucional es sin duda el resultado de una buena gestión de la dirección institucional. Como maestros deben ser emprendedores, y no solo limitarse a mirar de lejos esta forma de incluir los valores en la educación, al contrario ser partícipes del desarrollo de este plan curricular y valores. El no contar con esta planificación, no significa que no sean portadores de valores en el aula hacia los niños. La escuela permanentemente en cada minuto cívico recalca valores a sus estudiantes.

4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores

Aquí se describen y analizan las características y particularidades de la gestión escolar, desde una perspectiva organizativa, en la que se consideran los roles y responsabilidades a cada miembro de la escuela, sus interacciones, la comunicación y el trabajo individual o colectivo, todo ello para el efectivo funcionamiento institucional. Como ya se indicó, la escuela “Carcelén” no cuenta con una planificación organizativa operacional y valores, pero la organización que se ha mencionado anteriormente, permite incluir en sus comisiones tareas involucradas con los valores, la escuela para padres que se realiza también es una forma de llegar a la comunidad educativa con mensajes de los principales valores que marcan el comportamiento humano.

4.1.4.6 Dimensión administrativa y financiera y valores

El conocimiento de las funciones genéricas que delimitan la intervención de la gestión en la planificación, desarrollo, ejecución y control y sus relaciones en el trabajo escolar exigen el acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo. Desde una perspectiva tradicional, se entiende la administración como un proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una organización formal, como puede ser una escuela, universidad o asociación de cualquier tipo que tiene

objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros. Sin embargo, en la administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la dinámica de los centros escolares, que van desde la relación del centro con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel. Los centros escolares, considerados como organizaciones, constituyen sistemas abiertos que, por su tendencia al equilibrio normalmente se resisten al cambio; pero que, por las necesidades de adaptación al medio, requieren también del cambio, que, administrativamente y en función de una gestión que incide en la planeación, puede ser introducido. En consecuencia, su función y principales actividades administrativas de mando o autoridad, de motivación, comunicación y supervisión se orientarán a clarificar los medios a través de los cuales la dirección despierta en otros una acción encaminada a materializar los objetivos institucionales.

La planificación de la dimensión administrativa y financiera y valores tampoco tiene la escuela "Carcelén", sin embargo los valores siempre están, presentes en cada área del diario vivir, porque lo lleva la persona que administra con honestidad y si no lo tiene la falta de valores se demuestra con la falta de ética.

Todos los docentes somos gestores y administradores dentro del aula, y los valores son los que nos permiten dar ejemplo y demostrar lo mejor de nosotros para nuestra niñez.

4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.

La dimensión Comunitaria y de Participación Social, en muy pocas ocasiones se reúnen los maestros, el director y los padres de familia para tratar asuntos relacionados con la educación de sus hijos, casi siempre es para ver las cooperaciones, las mejoras de la escuela en lo que se refiere a mantenimiento del inmueble, los padres de familia no participan en su totalidad un 70% acuden a los llamados que los directores les hacen

La dimensión comunitaria y los valores se aplican en situaciones de reuniones de padres de familia, en convivencias, en la relación que se mantiene con la comunidad

del sector institucional, cuando demostramos respeto por las instalaciones de la comunidad, cuando participamos en actividades junto a ellos. Eso enriquece la formación de valores de nosotros como personas, como docentes, y eso es ejemplo para nuestros niños, que en el futuro serán los próximos miembros gestores comunitarios.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS:

La Escuela “Carcelén” presenta innumerables fortalezas que permiten ubicarla en un alto sitio de prestigio de entre los establecimientos educativos del sector Norte de la Ciudad de Quito; ya que cuenta con una excelente infraestructura apropiada para la comodidad de la niñez y desarrollar el proceso enseñanza- aprendizaje con eficiencia, además contando un personal docente calificado, con vocación y comprometidos con el avance: social, cultural y crecimiento en valores. Dentro de las principales fortalezas están:

- El enriquecimiento del minuto cívico todas las semanas con la formación de valores.
- Buena infraestructura escolar.
- Servicio médico y odontológico
- Poseer aula de apoyo psicopedagógico.
- Contar con maestros titulados
- Contar con el instrumento POA
- Realizar trimestralmente escuela para padres
- Colaboración de Padres de familia
- Interrelación cultural y deportiva con otras Instituciones.
- Proceso de elaboración del código de ética
- Presupuesto por parte del gobierno para instituciones educativas

DEBILIDADES:

Al igual que tiene fortalezas también tiene sus debilidades, las mismas que se reflejan en el ambiente laboral de la institución, en el descontento de algunos compañeros en cuanto a la gestión de la autoridad, en la falta de orientación para el cumplimiento de metas, en el trabajo sin compromiso de ciertos compañeros y que de alguna manera se convierten en barreras para el mejoramiento académico de la institución que pretende mantenerse como una de las mejores instituciones del sector. Estas debilidades son retrocesos que la escuela tiene que afrontar y es allí en donde el diagnóstico juega un papel importante para el análisis de la situación institucional. A continuación se escriben las principales debilidades de la institución:

- Poca actualización profesional de los docentes
- Pocas oportunidades de reuniones de Junta general de Profesores
- Falta de asesoramiento pedagógico por parte de la autoridad.
- Falta de compromiso en el trabajo de algunos compañeros
- Falta mejorar la gestión administrativa en la institución
- PEI desactualizado
- No se cuenta con el manual de organización
- No se cuenta con el código de ética.
- No se cuenta con un Reglamento Interno debidamente legalizado.
- Poca integración entre compañeros
- No se ha institucionalizado una memoria periódica para valorar el desarrollo didáctico, práctica docente y resultados obtenidos.
- Poco interés frente al cambio de metodología e innovación pedagógica y ceñirse a un modelo versátil para el mejoramiento académico.

- Hace falta mejorar la incorporación de valores en el proceso de interaprendizaje
- No se cuenta con los planes de dimensión pedagógica - curricular, organizativa – operacional, administrativa y financiera y comunitaria aplicada a los valores.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

Las oportunidades que la institución tiene no son muchas, pero se las aprovecha de la mejor manera, para alcanzar en parte los objetivos planteados. En este punto se considera que la gestión y liderazgo está centrado en las oportunidades que a continuación se expone:

- Rubro económico por parte del gobierno para las instituciones fiscales.
- Capacitación docente por parte del gobierno
- Facilidad de transporte escolar
- Contar con miembros de la policía a la hora de entrada y salida de los estudiantes.

AMENAZAS

Las amenazas son problemas que la institución debe obligadamente buscar la manera de reducirlos al máximo con la finalidad de dar seguridad a los estudiantes y a la comunidad educativa. La gestión de liderazgo es básica aplicar para la solución o reducción de las amenazas institucionales. Lamentablemente muchas de estas amenazas no son fáciles de echar por tierra en vista que tiene adeptos que de alguna forma no permiten intervenir en su deterioro. Entre las principales están:

- Desintegración familiar.
- Antivalores que llegan a la institución desde la familia de estudiantes.
- La no utilización adecuada del tiempo libre.
- Padres de Familia con liderazgo negativo
- Constantes denuncias a la institución por parte de algunos Padres de Familia.
- Aumento alarmante de la delincuencia en el sector.
- Desconocimiento de las instancias educativas por parte de los padres de Familia.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS

- Enriquecimiento del minuto cívico con formación de valores
- Contar con maestros experimentados
- Poseer aula Psicopedagógica
- Servicio médico y odontológico
- Contar con el instrumento POA
- Realizar trimestralmente escuela para Padres, con temas de valores y liderazgo.
- Colaboración de los Padres de Familia.
- Proceso de elaboración del código de convivencia.
- Apoyo económico por parte del gobierno para instituciones fiscales.

DEBILIDADES

- Poca integración entre compañeros docentes
- Falta de instrumentos importantes como: reglamento interno legalizado. PEI actualizado, código de ética.
- Poca comunicación entre miembros de la comunidad educativa
- Aplicación de un modelo pedagógico tradicional
- No existe una memoria pedagógica que valore la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- No se cuenta con los planes de dimensión pedagógica - curricular, organizativa – operacional, administrativa y financiera y comunitaria aplicada a los valores.

OPORTUNIDADES

- Participación interinstitucional de los estudiantes
- Interrelación cultural y deportiva con otras instituciones
- Colaboración de miembros de la policía a las horas de entrada y salida de estudiantes, por gestión de la autoridad.
- Apoyo del gobierno en aspectos pedagógicos y fortalecimiento curricular
- Capacitación docente que proporciona el gobierno.
- Asesoramiento y seguimiento de la supervisión escolar

AMENAZAS

- Desintegración familiar
- Centros de diversión no adecuados, junto a la institución
- Antivalores que llegan a la institución desde la familia de estudiantes.
- Padres de Familia con liderazgo negativo
- Desconocimiento de las instancias educativas por parte de los padres de Familia.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS:

La escuela “Carcelén”, es de tipo fiscal, matutina; por medio de la Sra. Directora del plantel me ha permitido elaborar las encuestas a Directivos, Docentes, Padres de Familia, Estudiantes, los mismos que han sabido colaborar con altruismo y de quienes estoy muy agradecida.

Los resultados de estas encuestas se hallan a continuación:

4.2.1. De la encuesta a los Directivos

Tabla 8 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	75
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

Esta tabla demuestra que el 75% de los encuestados considera que la Directora del plantel organiza el trabajo en reuniones generales trimestrales. Una persona de las cuatro encuestadas, no contestó. El trabajo de gestión de la Directora del Plantel, aparentemente se cumple.

La forma de organización de las tareas al menos trimestralmente, mediante una junta general es valiosa para conocer puntos de vista de todos en relación al ámbito educativo, mejorar y solucionar aspectos que comúnmente quedan pendientes y nunca se los resuelve.

Tabla 9 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos	2	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	2	50
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

El 50% considera que para medir el tamaño de la institución se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos, aunque realmente no se lleva un registro mediante el cual se pueda valorar los resultados de la institución a corto o largo plazo, sin embargo mediante la observación de estudiantes que estudiaron en esta institución y que son ya profesionales se determinan los resultados.

Tabla 10 Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	25
b. No	3	75
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

La falta de un documento que contenga las normas, reglas y procedimientos para conducir el trabajo de los miembros educativos de la institución es indiscutible, pues la realidad es que la institución cuenta con un reglamento interno que nunca fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación, el mismo que se mantiene ya por muchos años sin revisar ni analizar.

La falta de gestión de las autoridades de turno dentro de la institución, es una desventaja en todo ámbito y en este caso más aún ya que es un requerimiento institucional para basar el trabajo diario de los docentes.

Tabla 11 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el:

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	3	75
b. Rector	0	0
c. Consejo Técnico	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

De acuerdo a esta tabla se puede establecer que el 75% cree que la toma de decisiones y el clima de respeto lo lidera la autoridad de la institución, sin embargo de acuerdo a la observación se ve que las decisiones se toman dependiendo de la gravedad del problema, cuando estos presentan gran dificultad, la decisión final lo hace junto con el Consejo Técnico.

Tabla 12 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	50
b. No	2	50
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

En la delegación de toma de decisiones frente a la resolución de conflictos se puede observar una contraposición entre sus miembros, pues de acuerdo a la observación y las experiencias se puede aportar que no existen los grupos de decisión, como indique antes, si el conflicto es profundo, la ayuda lo toma del Consejo Técnico, pero en ningún momento se forman diversos grupos que asesoren o coadyuven a tal o cual decisión.

Que importante es saber confiar en los demás y a la vez tomar en cuenta a los miembros de una organización para colaborar en aspectos que les permitan sentirse parte importante de la misma, esas acciones por parte de las autoridades resolvería muchos problemas de fondo en el clima laboral.

Tabla 13 La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	75	1	25	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	1	25	2	50	1	25
c.	La capacitación continua de los docentes	0	0	4	100	0	0
d.	Trabajo en equipo	1	25	3	75	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50	2	50	0	0
f.	Participación de padres de familia en las actividades programadas	2	50	2	50	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25	2	50	1	25

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

El 75% considera que el centro educativo promueve siempre la excelencia académica. En cambio sobre la capacitación continua de los docentes, el 100% opina que solo a veces se promueve la capacitación continua de ellos. Y en cuanto a la delegación de grupos de decisión un 25% cree que nunca la institución promueve el desarrollo profesional de los docentes ni son delegados para la toma de decisión.

Tabla 14 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	0	0	4	100	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	2	50	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	1	25	1	25	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en Gerencia	2	50	2	50	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50	1	25	1	25

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

El 50% considera las habilidades de liderazgo se desarrollan siempre con estudios de Gerencia, y con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión. El 100% cree que a veces las habilidades son innatas y un 25% considera las habilidades de liderazgo nunca tienen que ver con la capacitación continua combinada con la práctica, la teoría y la reflexión.

Se puede observar que existe una inclinación de pensamiento hacia considerar que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de Gerencia, y con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

La capacitación continua, la práctica, la teoría y la reflexión son inherentes a las habilidades de liderazgo dentro de la gerencia educativa.

Tabla 15 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	25	2	50	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25	1	25	1	25
c.	La mejora de los mecanismos de control	2	50	2	50	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	50	2	50	0	0

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

El 50% aprecia que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, se utiliza la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos y además es importante la existencia de un entorno cordial de trabajo. En cuanto se refiere a los mecanismos de control, un 50% considera que solamente a veces son necesarios.

Son varios los aspectos a tomar en cuenta para determinar el progreso de una institución educativa.

Se aprecia que para mejorar el desempeño y progreso de la institución, es importante la mejora de los mecanismos de control y la existencia de un entorno cordial de trabajo. Son varios los aspectos a tomar en cuenta para determinar el progreso de una institución educativa.

Tabla 16 Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De Dirección (Directora), Consejo escolar, Consejo académico, etc.	4	100	0	0	0	0
b.	De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0	4	100	0	0
c.	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	3	75	1	25
d.	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)	1	25	2	50	0	0
e.	Otros (¿Cuáles?)	1	25	1	25	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

El 100% es consciente que en la institución existen organismos de dirección como: Directora, Consejo Técnico. No se cuenta con secretario, ni subdirector, sin embargo en ocasiones se ha nombrado entre los Padres de Familia una comisión económica direccionada al control de los rubros económicos con que contaba la institución, pero en la actualidad ya no se dispone de esta comisión dado que al ser fiscal, ya no cuenta con medios propios.

Tabla 17 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	75	1	25	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	50	2	50	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	25	3	75	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	75	1	25	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

El 75% de encuestados, consideran que siempre el equipo educativo, didáctico y Junta de profesores son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

En cuanto a tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 75% cree que solo a veces se cumple con lo dicho.

Tabla 18 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.	2	50	2	50
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	50	2	50
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75	1	25
d.	Mantener actualizada la metodología	3	75	1	25
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	75	1	25
f.	Colaborar con el departamento de orientación en prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	4	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	50	2	50
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	75	1	25
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	50	2	50

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Elizabeth Vaca

El 100% está de acuerdo que nunca se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. En la escuela Carcelén no existen departamentos didácticos, son los docentes quienes realizan esta función dentro de la institución.

Es sumamente importante canalizar aspectos que resalten y motiven el desarrollo de la programación didáctica y se registren los resultados obtenidos anualmente para hacer comparaciones y observar los progresos o deficiencias del sistema aplicado en la institución.

Tabla 19 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	50	2	50

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

Existe una controversia frente a la situación de la gestión pedagógica de la institución que impulsa la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas, potencializando la relación de la comunidad educativa y el entorno geográfico.

La gestión pedagógica de esta institución en la comunidad tiene cierta trascendencia que le ha permitido ocupar un sitio importante dentro de la misma, pero con el transcurso del tiempo poco a poco denota cierta falencia en este aspecto, provocando un impacto menor dentro la comunidad.

Tabla 20 Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	1	25	3	75
b.	Plan estratégico	4	100		
c.	Plan operativo anual	4	100		
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	25	3	75

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

El 100% cree que la escuela Carcelén cuenta con el plan estratégico y el plan operativo, los mismos que han servido de lineamiento para el desenvolvimiento del proceso educativo en esta institución. En cambio un 75% expresa mediante esta encuesta que no se cuenta con una reingeniería de procesos como tampoco con proyectos de capacitación para directivos y docentes.

Toda institución debe contar oportunamente con todos los instrumentos que requiere la planificación educativa para llevar de manera eficaz el cumplimiento del proceso.

En algunas de las tablas se debe considerar que no contienen el 100% de respuestas porque algunos de los miembros de autoridades, dejaron espacios en blanco sin contestar.

4.2.2. De la encuesta a los Docentes

Tabla 21 Resultado de la encuesta a 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.	3	20	10	67	2	13
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.	9	60	6	40	0	0
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	67	5	33	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	40	9	60	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	7	10	67	4	26
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de	6	40	9	60	0	0

enseñanza-aprendizaje.						
7. En proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	80	2	13	1	7
8. Resistencia en los compañeros o directora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	7	8	53	6	40
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	10	67	5	33	0	0
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	10	67	5	33	0	0
11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.	1	7	14	93	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.	10	67	4	26	1	7
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	60	6	40	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	10	67	5	33	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	40	9	60	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	47	8	53	0	0

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

Un alto porcentaje, el 67% concuerda que existe poca integración en la escuela y entre compañeros docentes, y desacuerdos continuos con la Directora de la institución, representan un porcentaje similar y a la vez un problema evidente de comunicación. La falta de comunicación entre compañeros, rompe la armonía del entorno de trabajo, y la desintegración del grupo fomenta problemas de variada índole,

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 22 Resultado de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	C A		A		D		C D	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	11	55	1	5	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40	3	15	9	45	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	45	7	35	2	10	2	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	4	20	12	60	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	11	55	0	0	9	45	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes	11	55	6	30	2	10	1	5

considerando la realidad del entorno familiar y comunitario								
7. El profesor pone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	0	0	13	65	6	30	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	6	30	4	20	1	5
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	2	10	5	25	11	55
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65	6	30	1	5	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	17	85	2	10	0	0	1	5
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	12	60	7	35	1	5	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	70	6	30	0	0	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	7	35	8	40	5	25	0	0

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

El 85% de los estudiantes están conscientes que el profesor es quien decide lo que se hace en clase, y que en ella se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

Lamentablemente nos podemos dar cuenta que en esta institución se conserva un modelo Taylorista, puesto que los estudiantes son sometidos a las mismas tareas, de la misma forma y en un determinado tiempo y sin considerar las individualidades. Esto desfavorece el aprendizaje significativo que en la actualidad y la tecnología con que se cuenta no debe ser desapercibido en los centros escolares.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 23 Padres de Familia

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La autoridad de la institución toma en cuenta la opinión de Padres de familia para tomar ciertas decisiones que tienen que ver con el mejoramiento institucional.	8	40	9	45	3	15
b	Se promueve reuniones de Padres de Familia para establecer soluciones académicas y disciplinarias de los estudiantes	10	50	9	45	1	5
c	Los Padres de Familia participaron en el proceso del código de convivencia que se está tratando de conformar actualmente.	11	55	9	45	0	0
d	La Dirección de la escuela mantiene relaciones de afecto, respeto y solidaridad con la comunidad.	12	60	8	40	0	0
e	La autoridad realiza gestión por la institución.	14	70	6	30	0	0

f	Ud. observa calidez en la institución educativa	11	55	9	45	0	0
g	Considera que son bien administrados los fondos del gobierno por autoridades de la institución	13	65	7	35	0	0
h	La autoridad y por medio de ella los docentes, demuestran trabajo eficaz y responsabilidad	12	60	8	40	0	0
l	Siente satisfacción que su hijo/a estudie en esta institución	20	100	0	0	0	0
J	La autoridad promueva la capacitación académica del Personal docente.	14	70	6	30	0	0
K	La autoridad promueve la participación interinstitucional de los estudiantes.	7	35	11	55	2	10
L	Observa Ud. Liderazgo en la autoridad de la institución.	13	65	6	30	1	5

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Elizabeth Vaca

Solamente a veces la autoridad toma en cuenta la opinión de los Padres de familia en situaciones importantes, soluciones disciplinarias y académicas de los estudiantes. Pocas veces se observa calidez en la institución y pocas veces la autoridad promueve la participación institucional de los estudiantes.

Sin embargo el 100% de Padres de familia encuestados, responde estar de acuerdo y satisfecho que su hijo/a estudie en la escuela “Carcelén”.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Matriz 2

Tabla 24 entrevista a Directivos

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?			X	
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			X	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	X			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	X			
5	¿Cuál es el tipo liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?			X	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	X			
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	X			
8	En caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	X			

Fuente: Entrevista

Elaboración: Elizabeth Vaca

Encuentra poca diferenciación entre los dos términos, sin embargo considera que hay una interacción entre las dos, se la he tomado como respuesta débil ya que si hay una

amplia diferencia entre los dos términos, más aún en el puesto de directora en donde es importantísimo la utilización de las dos.

Realmente desconoce el tipo de liderazgo predominante en el alumnado, docencia y considera el de la dirección como positivo.

La escuela no cuenta con reglamento interno legalizado, pero se guía en el existente a pesar de no hallarse legal.

En cuanto al conflicto entre docentes y Dirección trataría de encontrar la mayor prudencia para resolverlos sin profundizar en detalles que afecten o laceren la personalidad de los demás.

Un líder educativo responde que debe ser positivo, emprendedor, capaz, honesto y sobre todo humano y justo.

En cuanto a los valores que predominan en docentes y alumnos, son la responsabilidad, respeto, libertad de expresión.

Si hay antivalores como la impuntualidad, incumplimiento, indisciplina, deshonestidad entre los principales que dañan la tranquilidad institucional.

Tabla 25 Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
La falta de un reglamento interno legalizado.	No se presenta una gestión directiva que incluya esta situación dentro de las prioridades institucionales.	Incumplimiento de varios aspectos como puntualidad, eficiencia en el trabajo, entereza al cumplir su labor integra de docente.
No se institucionaliza la elaboración de una	El departamento Psicopedagógico no hace	No se cuenta con un seguimiento en cuanto a

memoria periódica en el que valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	mención alguna sobre la importancia de este aspecto.	resultados académicos de los estudiantes y por lo tanto todo queda a flote y desconocemos estadísticamente la situación académica en general.
Poca integración entre compañeros maestros de la institución.	Las discrepancias que como seres humanos tenemos, y la inmadurez de varios compañeros para sobrellevar una discusión con fines positivos.	Malestar general entre docentes, entre directora y docentes. Entorno negativo de trabajo.
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	Se mantiene hasta ahora un modelo Taylorista, el mismo que no permite ver la realidad y situación actual de innovación y cambio que se debe tener frente al proceso educativo de calidad.	Estudiantes poco creativos, troncada su imaginación y participación. Agrupación rígida de los alumnos en las aulas. Deficiente relación con el entorno educativo. Poco dinamismo educativo.

Fuente: Encuestas a autoridades docentes y estudiantes
Elaboración: Elizabeth Vaca

5. DISCUSIÓN

En la escuela Carcelén se presentan varios problemas reflejados en las encuestas y observación directa realizada, uno de ellos, expresado en la encuesta a los directivos, específicamente en la tabla de: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. En respuesta a esto un 75% manifiesta que no, por la falta de un reglamento interno que se halle debidamente legalizado, esto representa un problema de suma importancia que se necesita para ser aplicado a todos los espacios en cuanto a sus funciones se refiere.

La gestión de la autoridad de la institución se ha demorado por conseguir esta objetivo que por varias ocasiones se ha considerado en junta general de profesores, cada año nos limitamos a escuchar la situación incompleta de dicho documento, permitiéndose de esta manera dejar pasar varios asuntos por alto y sin sanciones a personas que se han acostumbrado a incumplir por el hecho de que nadie puede sancionar una mala actitud, porque no existe este reglamento en donde ampararse y obligar a cumplir reglas que por demás se debe respetar si somos formadores de seres humanos. De las experiencias que se han percibido dentro de esta institución a más de causar impotencia y malestar ante las injusticias, se demuestra la inconformidad con docentes que abusando ser miembros de la institución han cometido grandes y profundos daños a estudiantes, a compañeros docentes, a la autoridad, a los padres de familia sin importar los efectos que causan en cada uno de ellos. Si este reglamento interno se lo tuviera legalizado, quizá las cosas cambiarían y estas personas aún que sea por temor a ser sancionados dejarían de causar tanto daño a los demás y de buscar beneficios solo y únicamente para sí mismas.

En conclusión, la falta de liderazgo y gestión han dado origen a problemas mayores y a la impotencia frente a situaciones negativas que no se las puede resolver fácilmente sin ampararse en un documento legal.

A partir de los datos y porcentajes que se obtuvo de las encuestas a directivos en la escuela Carcelén en la tabla de departamentos didácticos y sus acciones, otro de los problemas que el 100% discurre es la falta de elaboración de una memoria periódica

en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

El liderazgo parte esencialmente de quien sabe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, demostrando competencia e interés profesional y así buscar el cambio permanente en mejoras de la institución educativa, por lo tanto el no tener un archivo o memoria periódica del desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y resultados, significa simplemente que todo queda en el aire, queda totalmente desarticulado el nexo y la coherencia de un seguimiento que es más que necesario tener para de esta manera poder observar si se han producido adelantos o retrocesos año a año en el sentido pedagógico en esta institución en mención. Probablemente casos como los que hoy está viviendo la escuela Carcelén, denuncias hacia una maestra de la misma, por desconocimiento pedagógico, y maltrato a estudiantes, probablemente si hubiera habido a tiempo un análisis del trabajo pedagógico y de desempeño de esta docente, archivado y secuenciado, a lo mejor no habría llegado tan lejos este problema en el que la escuela Carcelén se encuentra enfrentando ahora. En este caso un historial de resultados sería de mucha utilidad, la permanente observación y el archivo de documentos de la programación didáctica y práctica docente reflejaría los problemas a tiempo, se los analizaría y solucionaría en su debido momento. Sin embargo la situación de esta docente hoy es muy lamentable, y los cargos que debe enfrentar se los pudo evitar con una mejor gestión y liderazgo institucional.

Se discurre la suprema importancia que un directivo debe dar a cada ámbito de la educación, en este caso la falta de liderazgo y gestión oportuna acarrea serios problemas que inquieta a toda la comunidad educativa.

En los resultados de las encuestas a los docentes se encontró que el 67% de ellos considera que existe poca integración entre los compañeros de la institución. Preponderantemente la falta de relaciones humanas y de valores en la convivencia institucional permite, el quebrantamiento del verdadero compañerismo que como entes sociales deben mantenerlo. A esto se suma la insuficiente importancia que se le asigna al problema, cada uno llevado por actitudes negativas, buscando prevalecer

frente a otros grupos. La ruptura de la armonía, del entorno de paz y de la actitud positiva son factores determinantes para el posicionamiento de un ambiente impropio dentro de cualquier ámbito laboral y más aún en el educativo, ya que como docentes se debe educar con el ejemplo. Y no solamente por ello, sino reflexionar que por ser seres humanos necesitan fabricar ambientes de apego, fraternidad y armonía que consoliden la amistad y compañerismo. Fortalecer los nexos entre seres humanos mediante la cordialidad, afecto y confianza ayudaría a alcanzar en parte la unión que tan venida a menos está dentro de la escuela Carcelén. Como ejemplo puede verse una situación que hoy en día está viviendo la institución, la planificación de los bloques curriculares es esencial hacerlo entre los compañeros de paralelo, para así secuenciar los adelantos académicos de los estudiantes, involucrarse mejor en el trabajo, solucionar dificultades que se presentan en el diario vivir, además esto a la vez enriquece la comunicación entre cada grupo de compañeros; pero la falta de integración provoca todo lo contrario, situaciones personales salen a flote, desacuerdos que no se los maneja de la mejor manera y se vuelven conflictos.

La integración es la parte espiritual que alegra el alma, saber que no estoy solo, que puedo compartir mi tiempo, mi espacio, mis problemas y alegrías; todo ello enaltece y motiva el entorno de trabajo de una institución. Pero cuando no somos capaces de sentirnos dentro del grupo, o a su vez no nos permiten algunas circunstancias, es entonces el momento de buscar soluciones inmediatas, porque dejar pasar esta condición negativa, seguramente va a traer problemas de mayor atención y más difíciles de curar.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; este otro de los problemas determinados en la tabla de encuesta dirigida a los estudiantes, un 55% de ellos considera que los docentes mantenemos una rigidez en el aula, exigiendo que se haga un mismo trabajo y con determinado tiempo, sin considerar las individualidades de ellos para poder realizar la diferencia de alcance de aprendizaje que pueden tener.

En la escuela Carcelén, de acuerdo a la tabla por edad de participantes en las encuestas, el 60% corresponde a personas mayores de 46 años, y dentro de este

grupo la mayor parte sobrepasa los 55 años, se hace referencia a esta parte para tratar de entender la situación del porque la presencia de este problema, estos compañeros que y porque no decirlo, incluso los jóvenes presentan resistencia al cambio de actitud, no buscan innovarse académicamente, peor aún comprender que en la institución se está vivenciando en algún sentido el Taylorismo, el conductismo; que ya es hora de desprendernos de prácticas como la uniformidad en la forma de ubicación de los asientos, despojar la creatividad de los estudiantes al obligar que todos los trabajos sean iguales, que todos utilicen un determinado tiempo para la misma actividad, las comparaciones entre compañeros, etc. Cuando lo importante es buscar la creación y el descubrimiento de los conocimientos por parte de los estudiantes, en donde la libertad del pensamiento de ellos sea una prioridad, convertirse en escuela versátil y trabajar en función de las individualidades de ellos para fabricar seres humanos de bien y profesionales competitivos en nuestra sociedad.

Todo el personal docente debe inmiscuirse en la búsqueda de soluciones de cambio, la innovación pedagógica y el cambio de actitud son parámetros de solución a este problema, sin embargo es importante acotar que mientras más personal joven ingrese al magisterio esto puede cambiar poco a poco. Cabe recalcar que dentro del personal de edad superior a los 55 años, también existen docentes que se capacitan, poseen actitudes de cambio positivo y son ejemplo para el resto de compañeros.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

- La capacidad gestora de liderazgo en la escuela Carcelén se halla fraccionada debido a varias situaciones como la poca colaboración de los compañeros docentes con la autoridad del plantel.
- Las políticas educacionales de la escuela Carcelén no son claras, requiere de la reorganización de un reglamento interno que norme comportamientos, actitudes, y el trabajo de cada miembro de la comunidad educativa.
- La escuela Carcelén no cuenta con instrumentos valiosos y útiles como son el código de ética, PEI actualizado, una visión y misión institucionales en donde reflejen mejor los objetivos como entidad educativa.
- El liderazgo en la institución en mención se lo debe trabajar con perseverancia y con lineamientos innovadores que favorezcan a todos por igual para beneficio de un entorno de calidad y calidez.
- La falta de elaboración de la memoria periódica para valorar el desarrollo de programas didácticos, práctica docente y resultados obtenidos en la institución conlleva a problemas mayores de solucionar.
- El desconocimiento secuencial de los resultados obtenidos año tras año en cuanto a evaluaciones periódicas del trabajo institucional desfavorece a todos los miembros de la comunidad educativa y no permite actuar a tiempo para evitar situaciones negativas en un futuro.
- La desintegración del personal docente de la escuela Carcelén conduce mantener un clima laboral enfermizo que se halla cada vez en deterioro, provocando problemas cada vez más complejos.

Recomendaciones

- La capacidad de gestión de la escuela Carcelén necesita retomarse con actividades que permitan que su Personal Docente vuelva a confiar en ella, para lo cual necesita involucrarse un poco más con positivismo.
- La elaboración urgente de los documentos que no tiene la escuela, como reglamento interno legalizado, código de ética, ayudarán a solucionar en parte

algunos de los problemas que en la actualidad tiene que superar la institución. Además permitirá normar y reglamentar aspectos que sin ese respaldo no se pueden enmendar.

- Es importante llevar un registro de todos los aspectos de una institución y entre ellos, la secuencia de los resultados obtenidos en todos los parámetros de la vida educativa de una institución.
- Proponer actividades de cambio de actitud frente a la situación de desintegración que está atravesando la escuela Carcelén, involucrarnos todos de tal forma que todos seamos parte de ella y salgamos adelante.
- Todos los miembros docentes y administrativos de la institución educativa requieren de un proceso especial de fraternidad en donde demuestren y reciban afectividad y formen un ambiente de cordialidad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejorar el ambiente laboral entre el Personal Docente y Administrativo de la escuela “Carcelén”, surge de la investigación realizada en esta institución y de la necesidad de contar un entorno de integración y calidez para el desenvolvimiento de las buenas relaciones humanas.

1. “INTEGRÁNDONOS POSITIVAMENTE A NUESTRO ENTORNO LABORAL”



2. Justificación

La integración entre los compañeros docentes de la escuela Carcelén es una parte medular para la solución de varios problemas que conllevan a interactuar entre varios aspectos que se interrelacionan en el ámbito educativo. Los problemas de falta de integración acarrearán de forma inherente a vivir en conflicto consigo mismo y con el resto de miembros de la comunidad educativa. Quienes se benefician con esta propuesta

directamente somos todos quienes hacemos la colectividad educativa de la escuela Carcelén de la ciudad de Quito.

La importancia de integrar y solidificar las relaciones entre compañeros es determinar valores que cristalicen la amistad y fomenten vínculos de bienestar y calidez para una mejor calidad de vida afectiva que todos merecemos.

Esta propuesta es factible gracias a la colaboración que me brinda la institución por medio de la Sra. Directora, Sra. Prof. Marcia Zapata, para llegar al Personal Docente y Administrativo. Como alternativas de solución se optará por mecanismos de integración como buscar un perfil de un psicólogo educativo que oriente las relaciones humanas como prioridad en la institución por medio de charlas, buscar momentos de recreación y formar grupos indistintamente entre compañeros que tengan o no afinidad, realizar una convivencia con motivo de relacionarse mutuamente. Motivar el trabajo y esmero de los maestros que de una u otra manera se destacan en su labor diaria por parte de la autoridad de la institución. Con estas actividades, aspiro concretar y cimentar un compañerismo óptimo y un ambiente de calidad y calidez en esta institución.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Conseguir el fortalecimiento de la relación e integración del personal Docente y Administrativo de la Escuela Carcelén, para beneficio de una convivencia en valores y mejoramiento de la calidad y calidez comunicacional.

3.2 Objetivos específicos

- Proponer la integración de los miembros de la institución, mediante talleres de valores para corregir la situación individualista en la que se halla envuelta la misma.
- Organizar charlas sobre relaciones humanas que permitan efectuar cambios de actitud, innovación personal para mejorar la integración entre Docentes y Personal Administrativo de la escuela Carcelén.

- Fortalecer el compañerismo de la institución por medio de la formación de grupos de trabajo y de recreación en determinados eventos que nos proporcione apertura la autoridad.
- Comprometer a docentes y autoridades a un cambio radical positivo que permita reparar las relaciones humanas y valores en el entorno laboral.

4. Actividades

Las actividades que se realizarán para cumplir con el objetivo de reintegrar a los compañeros docentes de la institución son:

Primeramente se solicitará a la Sra. Directora el permiso para trabajar con la propuesta dentro de la institución educativa durante el tiempo cronometrado.

Reunir al Personal Docente para explicar la razón de mi propuesta y a la vez solicitar su participación indicando un cronograma que se lo debe respetar, para ello será necesario concientizar a todos sus miembros sobre la importancia de la convivencia en ambientes óptimos de paz, tranquilidad y sinceridad, mediante una comunicación oportuna y agradable.



Posterior a ello, se hará la contratación de un Psicólogo educativo, el mismo que se encargará de realizar las charlas adecuadas para el perfil de los miembros de la institución, sustentándose en el trabajo de investigación que se realizó y por medio del cual se detectó la desintegración laboral dentro de la misma. Además por medio del profesional, realizar compromisos de cambios de actitud para el mejoramiento de la personalidad y el actuar dentro del entorno de trabajo.



Más adelante solicitaré un día de convivencia fuera de la institución para recrearnos todos y formando grupos realizar actividades que faciliten la comunicación y tolerancia entre todos nosotros, para lo cual será necesario instrumentos de juego que permitan la participación de todos.



En la institución también se formarán grupos de trabajo tal vez con la finalidad de prepararnos para rendir las evaluaciones del Ministerio de Educación que nuestra escuela tiene que cumplir próximamente.



Se realizará un seguimiento de lo ejecutado, mediante la organización de charlas, talleres que permitan constantemente la formación de grupos positivos para el mejoramiento laboral en la escuela “Carcelén”

La evaluación como parte fundamental de esta propuesta, será un marco de referencia que permitirá conocer los resultados que se obtengan a medida que transcurre el tiempo, observando si ha existido un cambio de actitud que lleven adelante a la institución en un entorno sano y agradable para todos sus miembros. Se podrá evaluar mediante el transcurso del tiempo por medio de la observación directa del entorno y las relaciones de comunicación entre todos.



5. Localización y cobertura espacial

La escuela Carcelén es una institución de sostenimiento fiscal, que se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, en la Parroquia Carcelén, es aquí en donde se desarrolló el trabajo de investigación sobre gestión, liderazgo y valores. Específicamente al sector se lo denomina Carcelén Alto, y se encuentra cerca de la Panamericana Norte. Los barrios que rodean el sector, están: Carcelén Bajo, Carapungo, Carcelén Industrial, Ponciano Alto. Acoge aproximadamente a 720 estudiantes del sector.



6. Población Objetivo

La población objetivo constituyen los docentes que de acuerdo a las tablas estructuradas anteriormente podemos darnos cuenta que de acuerdo al sexo se dividen en un porcentaje de 67% mujeres y 33% son hombres. De acuerdo a los años de experiencia el 40% tiene más de 31 años, el 27% entre 21 y 30 años, otro 27% entre 11 y 20 años de labor y apenas el 6% tiene menos de 10 años. Atendiendo a títulos académicos el 73% posee título de Normalistas, el 20% Licenciatura en Ciencias de la educación y el 7% otros títulos.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

Es menester considerar desde donde partir para impulsar esta propuesta y conocer la importancia de contar con la colaboración de la Sra. Directora para su desarrollo.

- RECURSOS HUMANOS:
Directora, Personal Docente y Administrativo, Psicólogo Educativo.
- TECNOLÓGICOS:
infocus, computador
- MATERIALES:
Cartulinas, marcadores, colores, papel, copias, CD
Refrigerios, transporte
- ECONÓMICOS:

El valor de cada actividad propuesta

8. Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
Material escritorio			30
Pago Psicólogo	4h	50/h	200
Refrigerios, varios días	28 personas	10	280
Movilización	1 bus	120	120
Entradas	28	7	196
Alimentación convivencia	28	8	224
Imprevistos			100
Total			1150

9. Cronograma

Fecha Actividades	ENERO	FEBRERO	MARZO
Solicitud a la Sra. Directora	X		
Reunión con Personal Docente	X		
Charlas sobre relaciones humanas: Tolerancia, Respeto, Amistad, Sinceridad.		X	X
Convivencia (Complejo Recreacional)			X
Formación de grupos de trabajo y recreación entre compañeros		X	X
Evaluación de la propuesta			X

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1 BIBLIOGRAFÍA IMPRESA

- Álvarez Gálvez, L. (2010) Proyecto de Grado I. Gestión, Liderazgo y valores en la administración de los centros educativos.
- Álvarez, L. (2011) Guía Toma de Decisiones. Loja-Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Castro, L.(2000) Diccionario de Ciencias de la Educación. Ediciones El Educador, Ecuador.
- Correa Jaramillo,C.(2009) Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación. Loja-Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Chavarría, M. (2007) Educación en un mundo globalizado. México Trillas.
- Chiavenato,I. (2007) Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Guillén, M, (2008) ética en las organizaciones, Equipo de diseño de Personal de Educación. España: Pearson educación
- Huber, G.(2011) Toma de decisiones en la Gerencia, México.Editorial Trillas.
- LEXUS, (2005) Escuela para Maestros, Enciclopedia de Pedagogía Práctica. Lima – Perú.
- McMillan, J. (2010) Investigación Educativa, España. Pearson Addison Wesley
- ParraGuillén, M.(2006) Etica en las organizaciones, construyendo confianza.

España

- Quintina Martín – Moreno Cerillo, (2007) Organización y Dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil. McGraw Hill, España
- Villalba,C.(2010) Metodología de la Investigación Científica, Quito.

8.2 BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

- Briceño,M (2010). Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e
http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf
- Dirección general de desarrollo de gestión e innovación educativa (2010) Un modelo de gestión para la supervisión escolar. [En línea] Disponible en
<http://es.scribd.com/doc/56871329/11/Caracteristicas-de-la-gestion-educativa>
- Escuder,J.Innovación educativa [En línea] Disponible en
http://ipes.anep.edu.uy/documentos/noticias_portada/vinculo_abajo/ed_salud/se_gunda_semana/inn.pdf
- Fabelo, J. (1996) La formación de valores en las nuevas generaciones. --La Habana: Ed Ciencias Sociales, [en línea] Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml>
- Guzmán, J.(2009) Plan Estratégico Institucional [en línea] Disponible en:
<http://www.pei.usach.cl/index.php/ique-es-el-pe>

APÉNDICES
PERSONAL DOCENTE ESCUELA "CARCELEN"













ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. 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.

INFORMACION 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 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 de 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 Técnico ()

6 Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, Ud. 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 Padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

8 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrolla con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la 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 que 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 por favor responder con términos si 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 programación 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 el 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 y docentes (___)

ENCUESTA A DOCENTES

Sr/a. Profesor/a:

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

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

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. 3 NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

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
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes.			
18. 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.			
19. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
20. 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 – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
23. En proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o directora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
27. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION 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 cuatro posibles respuestas:

C A Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

C D Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

1. DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento

educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2.CUESTIONARIO

DECLARACIONES	C A	A	D	C D
15. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
16. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
17. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
18. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
19. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
20. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
21. El profesor pone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
22. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
23. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
24. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
25. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
26. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
27. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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 caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Este cuestionario permite conocer sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES de la institución educativa en que actualmente estudia su hijo/a.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR,

RELACION CON LA COMUNIDAD que presenta el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Marque con una X en la respuesta que considere que acierta a su criterio.

GRACIAS POR SU COLABORACION

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia..... Cantón..... Sector () Urbano () Rural

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	La autoridad de la institución toma en cuenta la opinión de Padres de familia para tomar ciertas decisiones que tienen que ver con el mejoramiento institucional			
b	Se promueve reuniones de Padres de Familia para establecer soluciones académicas y disciplinarias de los estudiantes			
c	Los Padres de Familia participaron en la realización del código de convivencia			
d	La Dirección de la escuela mantiene relaciones de afecto, respeto y solidaridad con la comunidad.			
e	La autoridad realiza gestión por la institución.			
f	Ud observa calidez en la institución educativa			
g	Considera que son bien administrados los fondos del gobierno por autoridades de la institución			
h	La autoridad y por medio de ella los docentes, demuestran trabajo eficaz y responsabilidad			
i	Siente satisfacción que su hijo/a estudie en esta institución			