



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL JARDÍN – ESCUELA MARGISEL DE LA
PARROQUIA TARQUI DEL CANTÓN GUAYAQUIL DURANTE EL AÑO
LECTIVO 2010- 2011”

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

ESTUDIANTE

Lcda. Nelly Reyes Paladines

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Hernán Serafín Bustillos Ronquillo

CENTRO EDUCATIVO GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Febrero del 2012

Mgs.

Hernán S. Bustillos Ronquillo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA

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

.....

Mgs. Hernán S. Bustillos Ronquillo

AUTORÍA

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

f.....

Nelly Reyes Paladines

CI.0917054371

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Nelly Reyes Paladines, 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, Febrero del 2012

.....

Nelly Reyes Paladines

Cédula N° 0917054371

Autora

AGRADECIMIENTO

Reconocimiento y Mención especial, debo presentar de forma muy elocuente a la Dra. Dora de Cabezas, que me permitió realizar este proyecto en su Jardín – Escuela “ Margisel”.

Capítulo especial merece el Mgs. Hernán Bustillos Ronquillo, que ha sabido guiar con sus recomendaciones el llevar adelante el logro de esta tesis.

DEDICATORIA

La vida nos impone retos que no son otra cosa sino eslabones que permiten afianzarnos en este duro bregar, que el destino ha dispuesto a nuestra vida.

Pero triste fuese este andar sin la presencia invaluable de seres sacrificados y nobles que sin denuedo han luchado para impulsarme a lograrlos.

Por ellos y para ellos va el agradecimiento sincero cuyo valor no tiene signo, pero si el amor profundo que les profeso a ustedes.

Mis Padres

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

En la Ciudad de Guayaquil a los 03 días del mes de Enero del 2011 me encuentro en el Jardín Escuela “Margisel” (Mariela – Gisella) para realizar el proyecto de Gerencia y Liderazgo Educativo aplicado en la Institución Jardín Escuela Margisel proyecto enviado por la Universidad Técnica Particular de Loja. El cual es realizado por la estudiante Nelly De Las Mercedes Reyes Paladines del tercer semestre de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo.

La directora, Dra. Dora Paladines de Cabezas, me ha autorizado para realizar este proyecto.

.....

Dra. Dora Paladines de Cabezas

.....

Lcda. Nelly Reyes Paladines

ÍNDICE

Contenido

AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La Gestión:.....	4
2.1.1 Concepto:.....	4
2.1.3 Tipos de Gestión.....	6
2.2. Liderazgo Educativo.....	9
2.2.1. Concepto:	9
2.2.2 Características de Tipos de Liderazgo	10
2.3. Diferencia entre directivo y líder	13
2.4. Los valores y la educación	16
3. METODOLOGÍA	18
3.1. Participantes.....	18
3.2. Materiales e Instrumentos:	23
3.3. Métodos y procedimientos:.....	23
4. DIAGNÓSTICO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
4.1. Diagnóstico Situacional.....	26
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa permiten localizar los aspectos de liderazgo y valores.	26
4.1.1.1 Manual de Organización.....	26
4.1.1.2 El Código de Ética	27
4.1.1.3 El Plan Estratégico	27
4.1.1.4 El Plan Operativo anual (POA)	28
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	28
4.1.1.6 Reglamento Interno.....	29
4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.	30
4.1.2.1. Misión y Visión.....	30
4.1.2.2. El Organigrama.....	32

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	33
4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores	35
4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	35
4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	36
4.1.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores	36
4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores	37
4.1.4. Análisis de FODA	39
4.1.4.1. Fortalezas y debilidades.....	39
4.1.4.2. Oportunidades y amenazas	40
4.1.4.3. Matriz FODA	43
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	44
4.2.1. De los directivos.....	44
4.2.2. De los Profesores	56
4.2.3. De los Estudiantes.....	60
4.2.4. De los Padres de Familia.....	63
4.2.5 De la entrevista a directivos	65
4.3 Matriz de Problemáticas	67
5.- DISCUSIÓN.....	68
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	72
6.1 Conclusiones	72
6.2 Recomendaciones	73
7.1. Título de la propuesta.....	74
7.2 Justificación	74
7.3 Objetivos de la propuesta	74
7.4 Actividades.....	75
7.5 Localización y cobertura espacial.....	75
7.6 Población u objetivo	75
7.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	75
7.8. Presupuesto.....	76
7.9. Cronograma.....	77
8. Bibliografía	78
9. Anexos.....	81

RESUMEN

La importancia en la investigación de la gestión, liderazgo y valores en la administración durante un año lectivo, permite conocer la problemática de una organización ya que con ella los directivos conocerán la realidad institucional y tomarán los correctivos necesarios.

En la Institución investigada, creada hace seis años, con la finalidad de inculcar valores y conocimientos a los educandos que ahí llegan, llevados por sus padres con la convicción de que crecerán en un ambiente de aprendizaje y enriquecimiento de valores. Se encontró en dicha organización, que la Directora, es la persona que se encarga de todo es decir: administra, dirige, orienta, coordina, guía, planifica; por lo tanto se descubrió el problema que la autoridad desempeña todos esos roles sin estar capacitada para gestionar y liderar a su personal docente, ya que el personal docente también le falta mucho debido que hay personas que solo son bachilleres, sin títulos académicos.

Este trabajo de investigación, se realizó en el Jardín – Escuela “MARGISEL”, en la ciudad de Guayaquil.

Los instrumentos de investigación que se aplicaron fueron: entrevista y encuestas. Concluimos que dicha acción debe empezar desde la directora; quien permanentemente debe actualizarse y obligar a su personal a lo mismo, ya que no existe un nivel alto de gestión; preparándose cada vez mejor, ya que vivimos en un mundo altamente competitivo.

Del análisis de la información y resultados se propone: La Capacitación en Gestión y Liderazgo, a la Directora y personal docente del Jardín – Escuela “MARGISEL”

1. INTRODUCCIÓN

El tema de la gestión, liderazgo y valores; es importante porque permite conocer el manejo de una institución educativa, ya que nos permite observar, como la están dirigiendo, que clases de liderazgos se desarrollan en ella, el clima escolar que se irradia entre docentes, alumnos, padres de familia y los valores fundamentales de la misma. En esta institución ha ocurrido, que la directora ejerce su liderazgo, a nivel personal las docentes obedecen las reglas de la directora, siempre enmarcados en la confianza y diálogos entre ellas.

Es decir todo gira alrededor de las decisiones impuestas por la directora. Sabemos que la escuela es el segundo hogar para el niño, en donde se relaciona con otros de su misma edad, experimenta nuevas emociones y se va formando como persona, el niño reconoce que hay dos sitios donde tiene responsabilidades en su hogar y en la escuela. En ambos el niño, necesita que se preocupen por él y le hagan sentir que es importante.

La gestión, liderazgo y valores en esta institución, depende de la directora quien se desenvuelve en el plano de autoridad, imponiendo el respeto necesario En cuanto a gestión; la funcionaria se encarga de que los planes se desarrollen, así también está atenta para realizar gestión cosas que benefician a la escuela, llegando incluso a la conclusión que era necesario la contratación de un guardia de seguridad.

Por otra parte, toda asignatura que se imparte en el centro está basada en valores; para de esa manera acumular en cada estudiante un cúmulo de vivencias y conocimientos. Los docentes no están en la capacidad de preparar adecuadamente a los seres que ávidos de aprendizaje ahí se encuentran. Para el año venidero se debe contratar otras personas que aparte de poseer título correspondiente, deberán tener otras buenas aptitudes; para de esa manera estar seguros que se formarán mujeres y hombres con futuro.

La investigación fue factible, por la cooperación de la directora, docentes, alumnos, padres de familia e inclusive alguna información fue proporcionada por la secretaria. Permitiendo el logro de los objetivos en casi su totalidad que se propuso al inicio de esta investigación y son:

Se analizó la gestión, liderazgo y valores en la administración del jardín – escuela Margisel de la parroquia Tarqui del cantón Guayaquil durante el año lectivo 2010-2011.

Se investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

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

Se determinaron los roles y liderazgos de la directora, así como también de los jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores este último es el eje transversal de la administración educativa.

Se fortaleció el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Esta etapa permitió verificar que existe un grupo que guían sin reglas, ni objetivos claros; sin darse cuenta que los damnificados son en realidad los educandos, ya que en este periodo es donde deben adquirir las destrezas y conocimientos necesarios para desenvolverse posteriormente.

Los que dirigen una institución educativa, deben tener en cuenta su desenvolvimiento, como directores, jefes de áreas, coordinadores, etc. Para lo cual se propone el siguiente programa de mejora: La Capacitación en Gestión y Liderazgo, a la Directora y personal docente del Jardín – Escuela “MARGISEL”

El mismo que deberá estar solventado en, ejes tales como: la preparación a nivel superior de los maestros quienes deberán sustentar sus conocimientos en títulos y experiencias adecuadas, la conformación de un verdadero consejo educativo, la implementación de un reglamento para ser acatado por profesores, padres de familia, empleados administrativos y alumnos.

Queda expuesto todo el manejo de la administración del jardín – escuela “MARGISEL”, enriquecido por un marco teórico de autores importantes sobre el tema que se puede tomar un material bibliográfico, para quien esté interesado en conocerla.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión:

2.1.1 Concepto:

Gestión es un término relativamente nuevo sobre todo en la administración de instituciones educativas. Definirla es muy complejo por cuanto abarca muchos aspectos de la actividad humana. Existen autores investigadores en este campo de los cuales citaremos definiciones que servirán como aporte para este estudio.

Juan Manuel Manes,(2000,17) lo define como *“el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.”* Del estudio de la UNESCO, *“Problemas de la gestión educativa en América Latina”, (Casassus,2000)* citaremos *“La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina, es un campo de acción.”*

Según Álvarez (2010), la Gestión gerencial: *“Trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”.* (p. 49). Y para Mateo (2010) Gerenciar: *“Es trabajar con personas para alcanzar los objetivos de la organización. En la medida que la gerencia adquiere un nivel jerárquico más alto, se trabaja más ejerciendo la tarea de liderazgo menos ejecutando tareas”.* (p.41).

La idea central de estos autores sobre gestión es la realidad, lo que deben ser las personas que están al frente y son responsables de los centros educativos. Los directivos de una institución educativa, por medio de la gestión plantean objetivos, trazan metas, cubren necesidades si las hay, solucionan problemas, exigen a sus colaboradores o grupo de trabajo cumplir todo lo planificado en el campo educacional de una manera satisfactoria, logrando así buenos resultados en un presente, con bases para un futuro.

2.1.2 Importancia de la Gestión

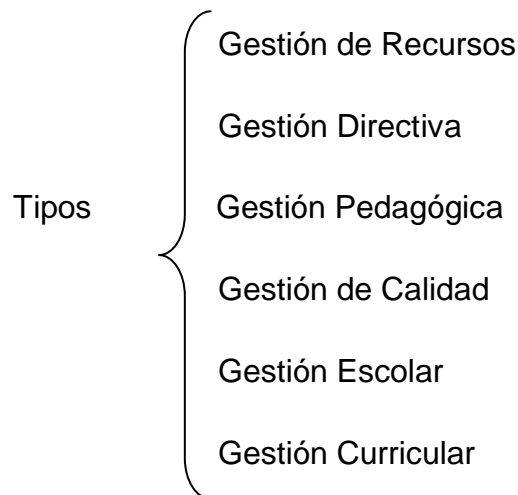
En toda institución educativa, la gestión es importante y se la necesita, debido que todas las personas encargadas de esta área tienen que direccionar, gestionar, realizar programas de estudios, mallas curriculares, etc. Por tal motivo se analizará bajo la perspectiva de algunos autores: Nieves (2001) *“Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización. Se distinguirán cada vez por su cultura, aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.”*

Para Mateo (2010) *“La creatividad y la innovación están muy relacionadas. Podemos partir de la premisa de que la creatividad genera las bases de la innovación. La creatividad elaborará ideas, mientras que la innovación consiste en la implantación real y útil de las mismas”*. Y según Castro (2010) *“Las funciones del administrativo son: planeación, organización, dirección y control”*.

Por lo tanto la importancia de la gestión, radica que la persona o personas encargadas de ella tienen que buscar sin desmayar recursos, nuevas propuestas, alternativas ingeniosas, ser creativos e innovadores, tienen que planear, organizar, dirigir y controlar, todas las actividades para el desarrollo de una exitosa gestión. En el jardín – escuela Margisel, se detectó que la gestión, no tiene un nivel alto ya que todo es realizado por la directora, no delega funciones, ella no es un líder para su grupo de docentes.

2.1.3 Tipos de Gestión

No existe una clasificación por todos estos tipos de gestión, se tomó cada uno de estos investigando diferentes autores, es decir el que se relacionaba con educación.



Gestión de Recursos.- Según María Escat Cortés (2002). *“Es el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Se puede decir que las personas son los recursos activos de las organizaciones, entonces la gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”*. Para Sabino Ayala Villegas (2005) Gestión de Recursos *“Es una función especializada que desarrollan los gerentes o directores de los centros educativos referente al manejo de personal, con relación a la selección de personal, evaluación, estímulos, sanciones, licencias, permisos, convenios para la capacitación y actualización docente”*.

La gestión de recursos, es una actividad que es encargada por un gerente, director o un grupo de directorio, el o ellos tienen a su cargo el elemento humano, que es éste el motor de toda organización, el realiza actividades solo así se pone en funcionamiento la institución logrando resultados, para cumplir metas y objetivos deseados. El grupo encargado de la gestión de recursos, es el único responsable para seleccionar, evaluar, dar estímulos, aplicar sanciones, dar licencias, conceder permisos y capacitación al personal docente.

Gestión Directiva.- Katalina Fernández (2011). *“La gestión directiva se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de direccionamiento estratégico, la estructura institucional, el clima, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno”.*

Es por el cual en una institución educativa, se puede tomar decisiones, programar, planificar, evaluar, etc. Es decir en este punto hay una persona o grupo de personas que saben guiar, a docentes para que desarrollen lo planificado, obteniendo buenos resultados.

Gestión Pedagógica.- Según Sabino Ayala Villegas (2005). *“La gestión pedagógica es: Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas, manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa. Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización del docente y tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos”.*

Este tipo de gestión se encarga, que la planificación que se elabora, vaya acorde a la educación, se modifican programas, para elaborar planes anuales, de unidades y de clase. Investigan técnicas, procedimientos para fomentar la motivación, actualización, habilidades, actitudes y desarrollo de las destrezas del docente.

Gestión de calidad.- Leonardo Aragón Marín, (2004,24). *“La Gestión de Calidad en Educación se caracteriza de manera especial por orientar el funcionamiento de los centros hacia sus usuarios: alumnos y padres”.* Y Miguel Udaondo Durán (1992). *“Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente. Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa”.*

La gestión de calidad, parte del centro de la organización, del equipo humano. Este debe trabajar, dando todo de sí transmitiendo todos sus conocimientos a los educandos sin egoísmo, para alcanzar un excelente aprendizaje. Las personas encargadas de esta gestión tienen que tener en cuenta la calidad de su elemento humano, tanto en valores y en principios.

Gestión Escolar.-Según Francisco Javier Murillo Torrecilla (2003). *“La gestión requiere siempre de un responsable y para que esta sea adecuada dicha persona ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. No es solo función del director, sino de todo el personal del colegio.”* Y Guillermo Ruiz (2007). *“Se relaciona con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular, los procesos de esta gestión son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción”.*

En esta gestión, se actúa en función de los objetivos trazados, se toma decisiones, en la formación de los estudiantes, se busca el mejor camino para un buen desarrollo académico. Y el personal de la institución educativa, tiene que participar e involucrarse, en todas las acciones que fuesen necesarios.

Gestión Curricular.- Serafín Antúnez (2000). *“Los procesos de toma de decisiones en relación a: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? enseñar y evaluar constituyen las actividades centrales que se desarrollan en el centro escolar. Cualquier proceso de innovación supone asumir y efectuar determinadas rectificaciones en relación a los conceptos, formas de actuación, actitudes, elementos culturales; en suma que venían determinando las conductas anteriores”.* Y Luis Alberto Malagon (2007). *“Acciones organizacionales en relación con el currículo para favorecer los cambios y el desarrollo curricular”.*

Con esta gestión, se tiene bien claro que se debe enseñar y que evaluar. En el caso que haya innovación o cambios en el currículo, ella se encarga que estas modificaciones sean para el beneficio de los estudiantes de la institución educativa. Es aquí donde se desarrolla una propuesta curricular, analiza la educación de hoy en día, observa en que tenemos que mejorar en la enseñanza, tanto en el desarrollo de las planificaciones y en la acción del docente ya que esta, tiene que ser activa. Sólo así podremos llegar a cumplir metas trazadas en el currículo planteado en la institución educativa.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto:

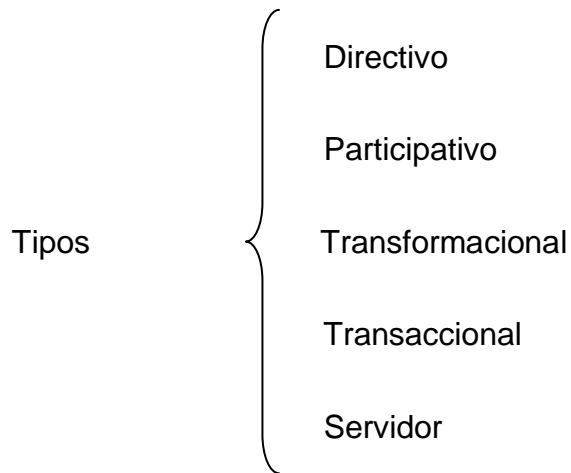
Richard D. Semprunperich y Johanna C. Fuenmayor Romero (2007) *“El liderazgo educativo, elabora presentaciones sistemáticas de hechos, ideas, habilidades y técnicas para transferir elementos cognoscitivos de manera eficaz a los estudiantes. Muchos investigadores dicen que se puede combinar la habilidad de liderazgo con 4 categorías:*

- 1.-Relaciones humanas y participativas como comunicar, apoyar y construir equipos.*
- 2.-Competitividad y control como la seguridad en uno mismo, el poder y la influencia.*
- 3.-Innovación y capacidad emprendedora, como la solución creativa del problema.*
- 4.-Mantener el orden y la racionalidad como la toma coherente de decisiones así como la administración del tiempo”.*

El Liderazgo Educativo, es la interacción de una o más personas, se trata cuando alguien influye sobre otra, para conseguir algo. En el campo de la educación existen un directivo o equipo de directivos, que plantean objetivos y desean que se cumplan. Inducen a trabajar en conjunto, resuelven problemas. Además deben crear oportunidades, retirando barreras y obstáculos, de todos sus subordinados, sólo así ellos estarán capacitados para llevar a la institución educativa a cumplir la visión, misión y la realización de las metas propuestas. Este liderazgo, busca la forma de desarrollar las capacidades, actitudes del educando; en el aprendizaje y en la formación integral, es decir dentro del aula y fuera de ella.

2.2.2 Características de Tipos de Liderazgo

Esta clasificación se dio después de investigar varios autores, se buscó cada tipo de liderazgo y su relación con la educación.



Liderazgo Directivo.- *“Este liderazgo se manifiesta cuando existen empleados o seguidores, que se involucran con el líder, este grupo de personas se limita a obedecer y acatar decisiones. El los dirige bajo la perspectiva del camino que deben seguir, intentando evitar que se salgan o desvíen del mismo, es decir de sus directrices”.* (Mateo 2010,44).

El encargado de este liderazgo conduce a un grupo de personas hacia una determinada dirección. Él indica las instrucciones detalladas, sus subordinados, las cumplan sin objetar nada, ellos saben que es por el bien de la institución, por tal motivo las llevan a cabo.

Liderazgo Participativo.-Según (Álvarez 2010) el Liderazgo Participativo *“Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio”*. (p.50). Y dice Mateo (2010) *“El liderazgo participativo, es aquel que consulta pero no delega su derecho a tomar decisiones finales. Aunque establece metas específicas a sus subordinados, consulta sus ideas y opiniones en relación a distintas decisiones”*. (p.66).

El director o líder, permite que sus docentes participen tengan voz, en las acciones que se están dando en la institución educativa. Obteniendo así que ellos se involucren en la actividad, la persona encargada de este tipo de liderazgo no pierde su autoridad, al contrario su actividad se convierte más efectiva, ya que no existe esa relación de poder en la toma de decisiones, hay control de todas las personas de la institución.

Liderazgo Transformacional.- Para Mateo (2010) el Liderazgo Transformacional *“Lo ejercen aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la empresa en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio. Este liderazgo posee una gran capacidad de motivar, de conformar la cultura organizativa y preparar el ambiente para un cambio organizacional. El líder transforma y motiva a sus subordinados, generando conciencia de la importancia que tienen los resultados de las tareas, induciéndoles a trascender su interés personal por el bien de la organización o el equipo y activando sus necesidades de orden superior. Este se caracteriza por: articular una visión clara y atractiva, actuar con confianza, celebrar logros”*. (p: 57-58). Y según Guillén (2006) *“Es una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión”*. (p.173), También dice que *“Este liderazgo debe estar sustentado sobre sólidos fundamentos éticos”*. (p.177).

El directivo que se encuentra en este tipo, tiene que tener carisma, inspiración, tolerancia psicológica, para poder guiar por el camino correcto hacia el cambio y obtener excelentes resultados. Las personas empiezan a cambiar desde su forma de actuar e innovan técnicas para ir transformando poco a poco la enseñanza, estas mejoran sus aptitudes, logrando cubrir sus fallas y satisfaciendo sus necesidades.

Se produce una influencia por parte del líder, provocando cambios. Se transforman las personas y las organizaciones, para generar buenos resultados.

Liderazgo Transaccional.-Según Mateo (2010) el liderazgo transaccional, *“Es aquel que identifica las necesidades de sus colaboradores intentando satisfacer sus objetivos. Aclara tareas y funciones y premia mediante compensaciones al buen desempeño reprimiendo el mal desempeño. El liderazgo transaccional tiene como base el intercambio, el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo e intercambia premios por esfuerzos si se consiguen los resultados requeridos. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es que tiende a ser transitorio, ya que dura hasta que el intercambio se realiza y la relación permanece mientras existe el beneficio mutuo”*. (p: 56-57) y para Guillén (2006) *“Es una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo”*. (p.173).

En esta clase de liderazgo, hay una persona líder que motiva, reconoce los resultados de sus subordinados, si estos son excelentes y de un grado muy alto tienden a recompensarlos. En cambio cuando evalúan sus niveles de desempeño y estos no son muy satisfactorios, es decir son bajos, los llevarán a ser reprimidos y castigados.

Liderazgo Servidor.- Para Guillén (2006), el liderazgo servidor *“Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza”*. (p.174). También dice que *“Este liderazgo encuentra una sólida justificación teórica en la necesidad que poseen todos los seres humanos de encontrar sentido a su trabajo y a su comportamiento en general”*. (p.178).

El líder por medio de su servicio hacia los demás produce que ellos le sigan, generando así confianza en el ambiente de la institución, produciendo una influencia entre la persona encargada del liderazgo servidor sobre el subordinado.

2.3. Diferencia entre directivo y líder

“El directivo está centrado en cumplir los objetivos que no piensa en las aportaciones que podría recibir de los miembros del equipo, implica e involucra a los empleados pero manteniendo ciertos límites, este conoce su trabajo y por supuesto mucho mejor que sus subordinados, los problemas son exclusivos de la gerencia, interviene manipula y controla la información. Comunica sólo la información que los empleados necesitan”. (Mateo 2010,54-55).

La persona que desempeña este cargo de directivo, se encarga de dirigir, guiar, organizar, evaluar, etc. A un grupo humano aceptando los logros, conocimientos y dificultades de cada miembro de la institución educativa. El directivo tiene como responsabilidad dar capacitación a todo el personal, tener en buenas condiciones todo el mobiliario de la organización. El directivo, desarrolla una comunicación entre sus subordinados, es decir él se preocupa de todos los empleados de la institución y planea como solucionar los problemas; para así lograr que se desenvuelvan mejor, obteniendo buenos resultados.

“El líder, comparte sus visiones y actúa conforme a ellas. No le dan miedo los objetivos y es consciente de las aportaciones de las personas, adoptando las sugerencias válidas. Es proactivo con un estilo personal, apoya el trabajo en equipo. Involucra y compromete a las personas. Permite que la gente actúe y promueve que los colaboradores perciban las ventajas de trabajar en equipo. Este considera que su obligación consiste en trabajar de forma constructiva con los demás, favoreciendo a quienes quieren sobresalir y trabajar con los demás. Los problemas son responsabilidad de los miembros del equipo, la comunicación del líder es total y abierta acepta preguntas y sugerencias. Participa activamente en los conflictos, también reconoce los logros de los empleados y del equipo.” (Mateo 2010, 54-55). Y para Guillén (2006) los líderes. *“Son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento”. (p.171).*

El líder es una persona, que dentro y fuera de la institución brinda confianza, a todo el elemento que participa es decir que pertenecen a la institución. Este trata de estar al día con la tecnología, y hace desarrollar la originalidad de las personas, utilizando los recursos disponibles tanto intelectuales y físicos. Toda persona que dentro de una organización lidera a un equipo, recibe el nombre de líder. Este manipula al resto de las personas que trabajan en la institución y si tiene que corregir alguna situación lo hace en privado.

Esta persona, trabaja junto con sus subordinados, es decir se pone en los zapatos de los suyos, es mejor integrar en la jornada de trabajo con ellos que solo dar órdenes. Con esta manera de actuar del líder, se gana a su equipo y este le responde con buenos resultados dentro de la organización

Tabla de diferencias entre directivo y líder

Directivo	Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba por Resolución Directoral, los instrumentos de gestión de la institución educativa. • Estimula el buen desempeño del Docente establecido en la institución educativa. • Promueve en el ámbito de su competencia, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad. • El directivo, ordena hacer alguna actividad • Solo asigna tareas, para que otras personas las realicen. • El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en equipo. • Conduce a personas en libertad. • Tiene actitud para que lo imiten o lo sigan. • Reconocer buenas acciones. • Permitir y fomentar la formación y crecimiento de otros futuros líderes. • Realizar reuniones periódicas informativas y de coordinación. • Compartir éxitos y fracasos. • Ser guía y orientador.

2.4. Los valores y la educación

“El valor, se entiende que es algo que se aprecia, como un tesoro todo lo bueno es un valor como: la verdad, sinceridad, honestidad, salud, sentido del humor. Como están los tiempos ahora mejor es que cada uno de nosotros, todos los valores, experiencias individual, colectiva y nuestra cultura; debemos de guardarlas para compartirlas con otras generaciones. Esto se está dando entre los maestros y la sociedad que está interesada por la formación: de valor y moral”. (Latapí 2000). Según Chavarría (2004). “La educación y los valores, se imparten en la escuela, en este sitio se apoya al educando y se refuerza la educación en el hogar. Ya que toda persona en sus primeros años convive con los valores, en el seno familiar. Son los padres que inculcan lo bueno y lo malo, luego este niño va a la escuela, a convivir con los demás, respetando a los otros demostrando todo lo aprendido en casa. En la escuela como le imparten conocimientos, también pulen los valores, para que ese niño que se está formando sea una persona de bien. Desarrollando formación estética, intelectual, espiritual y actividades de motricidad”. (p.67).



Los valores y la educación, son responsabilidad de todos los que estamos en este mundo, ya que todos contribuimos al desarrollo de los mismos, cada grupo de personas están encargadas en diferentes sitios como: los padres de familia en su hogar, los docentes en las instituciones educativas, los religiosos en las iglesias, la comunidad en los clubes sociales y el ambiente virtual. Tenemos que dar ejemplo y enseñarles a los educandos una formación integral, que esté compuesta por conocimientos académicos y por las esferas axiológicas. Debemos enseñarles el ¿porqué? son importantes y el ¿Cómo? podemos incorporarlas en nuestra cotidiano vivir. Para así el niño y joven, sea un hombre de bien para el futuro, lleno de conocimientos y de valores.



3. METODOLOGÍA

EL Jardín y Escuela “MARGISEL” se encuentra ubicada en la Parroquia Tarqui del cantón Guayaquil, en la ciudadela Samanes.

Es particular, tiene jardín, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo de básico.

Tiempo de creación: Seis años.

En este Jardín – Escuela, se imparte las materias esenciales e importantes para adquirir conocimientos y ser hombres y mujeres de bien, de acuerdo a los lineamientos y políticas del Ministerio de Educación del Ecuador

3.1. Participantes

En la Unidad Educativa se forman en total 66 niños, desde jardín hasta séptimo de básico, bajo la responsabilidad de siete docentes, incluida la directora.

TABLA 1

Personal docente por edad.

Edad	Docentes	
	F	%
a) 25 a 30	2	28.6
b) 31 a 40	2	28.6
c) 41 a 45	2	28.6
d) 46 a 61	1	14.3
Total	7	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Autor: Lcda. Nelly Reyes Paladines

Las edades se encuentran dentro de diferentes rangos, docentes entre 25 a 30 años con un porcentaje de 28.6, entre 31 a 40 años con un porcentaje de 28.6, 2 docentes de 41 a 45 con un porcentaje de 28.6 y solo una sola persona que está en el rango de 46 a 61 que representa un porcentaje de 14.3.

En los docentes es importante la experiencia, sus conocimientos y la predisposición de aceptar los cambios para adaptarlos en el proceso enseñanza-aprendizaje y estar de acuerdo con las exigencias del tiempo, encontrando esta característica en profesores hasta los cuarenta o cuarenta y cinco años; que es una fortaleza de esta institución.

En el análisis nos damos cuenta que cada maestro representa un 14,3% de injerencia con respecto al conglomerado de la escuela por lo tanto podemos concluir que se encuentra equilibrada la carga hacia los alumnos.

TABLA 2

Personal docente por sexo

Sexo	Docentes	
	F	%
a) Femenino	7	100
b) Masculino	-	-
Total	7	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Autor: Lcda. Nelly Reyes Paladines

Tomando en cuenta que es una escuela y por lo consiguiente el alumnado está compuesto, por niños pequeños es favorable para los alumnos que el profesorado sea, femenino porque se sienten como que están en su hogar con la figura maternal.

TABLA 3

Personal directivo y docente por títulos académicos

Títulos Académicos	Docentes	
	F	%
a) Bachiller	3	42.8
b) Prof. Párvulos	1	14.3
c) Lcda. Párvulos	1	14.3
d) Lcda. Educación	1	14.3
e) Doctora Educación	1	14.3
Total	7	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Autor: Lcda. Nelly Reyes Paladines

La tabla nos muestra, que la mayoría, (58%), es personal especializado, para poder llegar a impartir la enseñanza, pero como nada es perfecto también hay tres profesoras, que trabajan sin título propiamente dicho, se preocupan por ser unas buenas maestras, pero necesitan un poco más de estudio, para adquirir pedagogía y así llegar alcanzar los objetivos planteados en el jardín – escuela, los alumnos aprenderían más conocimientos, de una manera clara y directa.

TABLA 4

Población estudiantil por sexo, frecuencia, % y análisis

Sexo	Población Estudiantil	
	F	%
a) Femenino	30	45.5
b) Masculino	36	54.5
Total	66	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Autor: Lcda. Nelly Reyes Paladines

La tabla muestra que existen en el jardín – escuela, un 45.5 % de mujeres y un 54.5 % de varones. Existe casi la mitad de sexo femenino y la otra de sexo masculino. Es ventajoso que la educación sea mixta, ya que desde pequeños aprenden a vivir la realidad y que tienen el mismo trato, se acostumbran a conversar, jugar, estudiar sin faltarse el respeto.

TABLA 5

Población Estudiantil por años de educación básica

Años de Educación Básica	Población Estudiantil	
	F	%
a) Jardín	21	31.81
b) 2do básico	7	10.60
c) 3ero básico	9	13.63
d) 4to básico	12	18.18
e) 5to básico	8	12.12
f) 6to y 7mo básico	9	13.63
Total	66	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría.

Autor: Lcda. Nelly Reyes Paladines

Los datos recogidos en esta tabla, indican que el Jardín es el más numeroso y representa el 31.82%, en los demás poca diferencia. El poco número de alumnos que existe en cada grado representa una fortaleza institucional y los beneficiados directos son los estudiantes por tener un servicio educacional casi personalizado, pero es la gran debilidad porque no cubre los costos lo que implica no poder brindar con todos los servicios y de calidad por parte de los propietarios del establecimiento.

Con estos datos se demuestra, que los padres de familia tienen un alto grado de confianza para entregar a sus hijos tan pequeñitos.

Los padres de familia saben la trayectoria de este jardín - escuela, por tal motivo matriculan a sus hijos desde muy temprana edad, los alumnos se encuentran en buenas manos, aprenden: conocimientos y valores. Los niños sienten que la escuela es como su hogar, es decir ellos actúan como si fuera su casa, son espontáneos, cariñosos, respetuosos.

3.2. Materiales e Instrumentos:

En la recopilación de información para el presente trabajo de investigación se aplicó, la encuesta y la entrevista como herramientas para conocer, ¿Cuál es la misión de la escuela?, ¿Cómo están organizadas las diferentes áreas?

Así mismo se utilizó la entrevista para conocer si la Directora tiene buena: relación con los padres de familia y docentes, ¿cómo actuaría en un conflicto de un docente con un padre de un alumno? ¿qué conocimientos tiene de gestión y liderazgo?

Estas herramientas y materiales fueron proporcionadas por el equipo de investigación de la universidad Técnica Particular de Loja, como parte de su trabajo de investigación.

3.3. Métodos y procedimientos:

Se aplicaron los siguientes métodos:

El método Deductivo: Según Garro (2009) dice, *“La deducción va de lo general a lo particular, este método parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez si las premisas son verdaderas la conclusión es necesariamente verdadera”*.

Se utilizó para analizar los principios, reglas y conceptos de la escuela, a partir de esta información, se pudo comparar y demostrar, como está la situación educativa.

El método de Investigación: Según Ramos (2008) *“Podemos decir que la investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas.”*

Este método se lo aplicó haciendo las encuestas y entrevistas a: Directora, docentes, padre de familia y alumnos, con estas herramientas se facilitó, conocer la realidad de la Educación en la Institución.

El método de Observación: De acuerdo a Ramos (2008), *“La Observación científica es consciente y se orienta hacia un objetivo o fin determinado. El observador debe tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar, para que sea capaz, dentro del conjunto de características de éste seleccionar aquellos aspectos que son susceptibles a ser observados y que contribuyen a la demostración de la hipótesis.”* Y Según Morán (2007) *“La Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberá registrar.”*

Con este método, se observó cómo se desenvolvían, en las aulas los docentes y alumnos. Sus clases eran totalmente activas. El funcionamiento de la escuela pude verlo en toda su magnitud, .como eran tratados los estudiantes por: La Directora y docentes. También se observa que hay muy buena relación entre el personal de la escuela y padres de familia. También se utilizó para analizar la documentación que posee, que tiene relación a la organización y el currículo. Claro que con este método también salió a luz que la directora quiere hacer todo, por eso que ella no delega nada a nadie.

El método Participativo: Esto dice Córdoba (1998), *“El método participativo está fundamentado en el método dialéctico, que se aplicado a la educación, con la finalidad de transformar la realidad de los sujetos. Su valor fundamental se basa en la creatividad productiva que tienen los sujetos y por ellos la enseñanza se centra en las necesidades concretas del individuo o grupo”.*

Todas las personas colaboraron para las encuestas, entrevistas; ellas estaban dispuestas a ayudar. También, los grupos de estudiantes participaron con buen ánimo.

El proyecto se inicia en la organización Margisel, en la Ciudad de Guayaquil, cuando la autoridad, permite el ingreso, para observar y convivir con todo su entorno. Al arranque, se notó rápidamente como era el ambiente de las clases, las maestras, eran dinámicas, al momento de impartir su cátedra y los alumnos eran como hipnotizados viendo a su maestra.

Luego se conversó con los alumnos, para saber, que pensaban de su escuela, de su maestra y de su directora; se reflejó que había mucha empatía entre todos. El mismo procedimiento se hizo con las maestras, para examinar planes, programas y planificaciones correspondiente a cada nivel, también se pudo reflejar el trato de la directora con ellas, ya que se preocupa que estén al día en los métodos de enseñanza – aprendizaje. Las reuniones entre directora y docentes son seguidas para realizar el seguimiento de la enseñanza en los respectivos grados, ya que hay desde el jardín hasta séptimo de básico. La institución, también la conforman los padres de familia y alumnos, los mismos que a realizarles las respectivas entrevistas y encuestas, se puede obtener una realidad del jardín – escuela.

Se puede decir que primero se llevó a cabo, el reconocimiento entre alumnos, maestras, directora, padres de familia con la persona investigadora. De ahí se aplicaron los instrumentos como: entrevistas y encuestas. Las cuales los formatos estaban creados por La Universidad Técnica Particular de Loja; la encuesta a padres de familia fue creada por la maestrante. Sobre los métodos que se utilizaron fueron: deductivo, investigación, observación y participativo.

Con todo lo que se realizó, se pudo concluir que la institución, carece de un nivel alto de gestión, esto se debe que la directora, todo ella lo realiza, no distribuye trabajo alguno, piensa que así está gestionando de una manera excelente. Se reflejó en los resultados, es decir la directora piensa que por mayor número de alumnos que estén matriculados es mejor la escuela, no se preocupa por la calidad de sus estudiantes, para tomar alguna decisión la toma ella sola. El personal docente no está calificado para impartir clases, es decir existen personas que solo son bachilleres; sin títulos de educación. Se recomienda que tanto la directora como las docentes se capaciten, para salir a delante en la institución educativa. Por lo cual se hace la propuesta del programa de mejoramiento que es “Capacitación en Gestión y Liderazgo a la Directora y Personal Docente del Jardín – Escuela “MARGISEL”.

4. DIAGNOSTICO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico Situacional

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa permiten localizar los aspectos de liderazgo y valores.

Se evidencia la presencia en liderazgo y valores cuando existe documentación, ya que se preocupan de que la misión y visión cumpla con todos los estudiantes desde el más pequeño (jardín) hasta el de séptimo de básico. Los valores que les enseñan, es para poder desenvolverse tanto dentro y fuera de la institución; para así llegar a ser cada día mejor. La institución, tiene objetivos y metas que cumplir, es decir tiene una razón para lo que fue creada.

4.1.1.1 Manual de Organización

Toda institución, estaría bien organizada si tiene su propio Manual de Organización, que es la guía para todos los miembros que la conforman. Una definición y objetivo de carácter general que puede aplicarse a cualquier tipo de organización es el de la Secretaría de la Contraloría General, del Estado de Sonora, México, (2009). *“El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional”*. Objetivo: *“Proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas”*.

El manual de organización, es importante ya que todos los participantes de esta institución, tienen conocimiento de él, saben correctamente como se conforma la organización y están conscientes de las funciones de cada integrante del mismo.

Este fue aprobado por la Dirección Provincial De Educación del Guayas, al inicio del año lectivo y por el momento está en vigencia. La directora es la persona que se encarga de vigilar si se cumple o no.

4.1.1.2 El Código de Ética

Según Guillén (2006) el código de ética es un “Documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la organización, para respetar derechos de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización”.(p. 333), para Álvarez (2010) “Los códigos de ética son el producto de una decisión del management de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su empresa y orientar las conductas de los miembros de su organización. Se podría decir que funcionan también como un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de éstos con el entorno”.(p.48).

La importancia radica, que en toda institución educativa, tiene que haber un código de ética, con este documento se expresa los deberes que tienen los miembros de una institución, también con este se respeta los derechos a terceros, ya que para no faltarle en algo a las personas, mejor se evita algún roce y también con este documento puede resolverse conflictos dentro de la organización.

Este fue aprobado por la Dirección Provincial De Educación del Guayas, al inicio del año lectivo y por el momento está en vigencia. La directora es la persona que se encarga de vigilar si se cumple o no.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

“Este es un documento, donde se define los objetivos, resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados. Se centra en la lógica de la realización, los planes, programas y proyectos expresan lo posible. Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización de plan“. (Ander-Egg 2007,52-53).

Con este plan la institución educativa, está consciente cuales han sido sus objetivos trazados, tanto generales, específicos; las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas. La misión y visión también están en este plan, se busca estrategias para alcanzar metas. Es importante, ya que es un plan a largo plazo, puede ser a cuatro años o seis años.

Temas importantes: Localización, tiempo, objetivos, justificación.

Este fue aprobado por la Dirección Provincial De Educación del Guayas, por el momento está en vigencia. La directora es la persona que se encarga de vigilar si se cumple o no.

4.1.1.4 El Plan Operativo anual (POA)

“Es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la institución, el desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.”

(Mota 2010)

El POA, es el plan que se registra todas las operaciones que se van a realizar en el año lectivo. Se ubican objetivos, contenidos, recursos, evaluación, bibliografía. Este plan, es muy concreto es de corto plazo, este nace del plan estratégico. Temas importantes: Objetivos, estrategias, metas, acción.

Este fue aprobado por la Dirección Provincial De Educación del Guayas, al inicio del año lectivo y por el momento está en vigencia. La directora es la persona que se encarga de vigilar si se cumple o no.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Edgardo Carandino (2000), dice *“Es un proceso para resolver problemas prioritarios, es la oportunidad para que las escuelas acrecienten su grado de autonomía, se impulsa el mejoramiento de la calidad desde la escuela. Para diseñar el PEI es necesario enfrentar el desafío del cambio y la transformación tanto de contenidos curriculares, como la manera que la escuela se organiza y se administra con nuevos modelos de gestión. El PEI debe ser un trabajo de reflexión y respuesta colectiva”*.

Es un plan donde la institución, se desarrolla mejorando en su gestión y calidad educativa. Este proyecto, nos muestra: datos informativos de la institución, antecedentes, justificación, objetivos generales y específicos, proyectos estratégicos, perfiles generales, metodología, recursos y evaluación. Todo esto es importante, para saber cómo está constituida la institución.

El PEI permite dar a conocer como está organizada la escuela, los contenidos curriculares y busca el mejoramiento de la calidad de la educación.

Este fue aprobado por la Dirección Provincial De Educación del Guayas, al inicio del año lectivo y por el momento está en vigencia. La directora es la persona que se encarga de vigilar si se cumple o no.

4.1.1.6 Reglamento Interno

Según Sabino Ayala Villegas (2005). “Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo. Contiene los objetivos, posee las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros. El desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad”.

El reglamento interno, es un documento donde están establecidos los deberes y derechos, de los alumnos, profesores, padres de familia. Temas importantes: objetivos generales, específicos, alcance, finalidad, fines. Toda institución, debe tener su reglamento interno, ya que así esta podrá poner sus propias reglas, a todas las personas que están en ella. La institución, pone en el reglamento lo que desee tanto para los alumnos, docentes, padres de familia; logrando disciplina de todos los miembros del jardín – escuela. Es creado por la directora.

Este fue aprobado por la Dirección Provincial De Educación del Guayas, al inicio del año lectivo y por el momento está en vigencia. La directora es la persona que se encarga de vigilar si se cumple o no.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

La Misión.- Es importante en toda institución, ya que es la razón de ser o de existir, es decir es el ¿por qué? fue creada. Según Chiavenato (2007), se *“Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, significa su razón de ser y de existir, es decir se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”*. (p.20). para Mateo (2010) la misión *“También se puede decir que es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa. Es importante considerar este aspecto desde el punto de vista de las necesidades que satisface la organización y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos.”*(p.92)

Los autores anteriores nos quieren decir, que la misión no es otra cosa que la razón por la cual una organización se creó. Ejemplo: Un agencia bancaria la crean con la misión de dar un buen servicio al cliente ya sea para ahorrar dinero, hacer préstamos, obtener tarjetas de crédito, etc. La escuela MARGISEL, presenta la siguiente misión, en seis años, el Jardín - Escuela se habrá constituido en una institución generadora de cambios educativos, sociales, económicos y de principios auténticos, que satisfagan las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes para que logren realizarse como personas útiles a sí mismos y a la sociedad.

La Visión.- Es hacia donde se quiere llegar en una organización en un determinado futuro. Cada organización se traza su visión. Chiavenato (2007) dice: *“Se define con lo que la organización desea ser en el futuro, la visión es muy inspiradora”*.(p.21). Y para Mateo (2010), *“Se la considera como las miras, los objetivos, el lugar hacia donde la organización desea llegar, el objetivo último.”*(p.92).

Por lo tanto la visión, es lo deseado, lo anhelado de cada organización, es donde quieren llegar en el futuro. Ejemplo: Un restaurante se crea, con la visión que dentro de tres años, haya triplicado sus clientela, la infraestructura sea último modelo y ubicado en un barrio elegante. La visión del Jardín - Escuela “MARGISEL”, consiste en preparar para la vida y desarrollar a los educandos en la capacidad crítica y

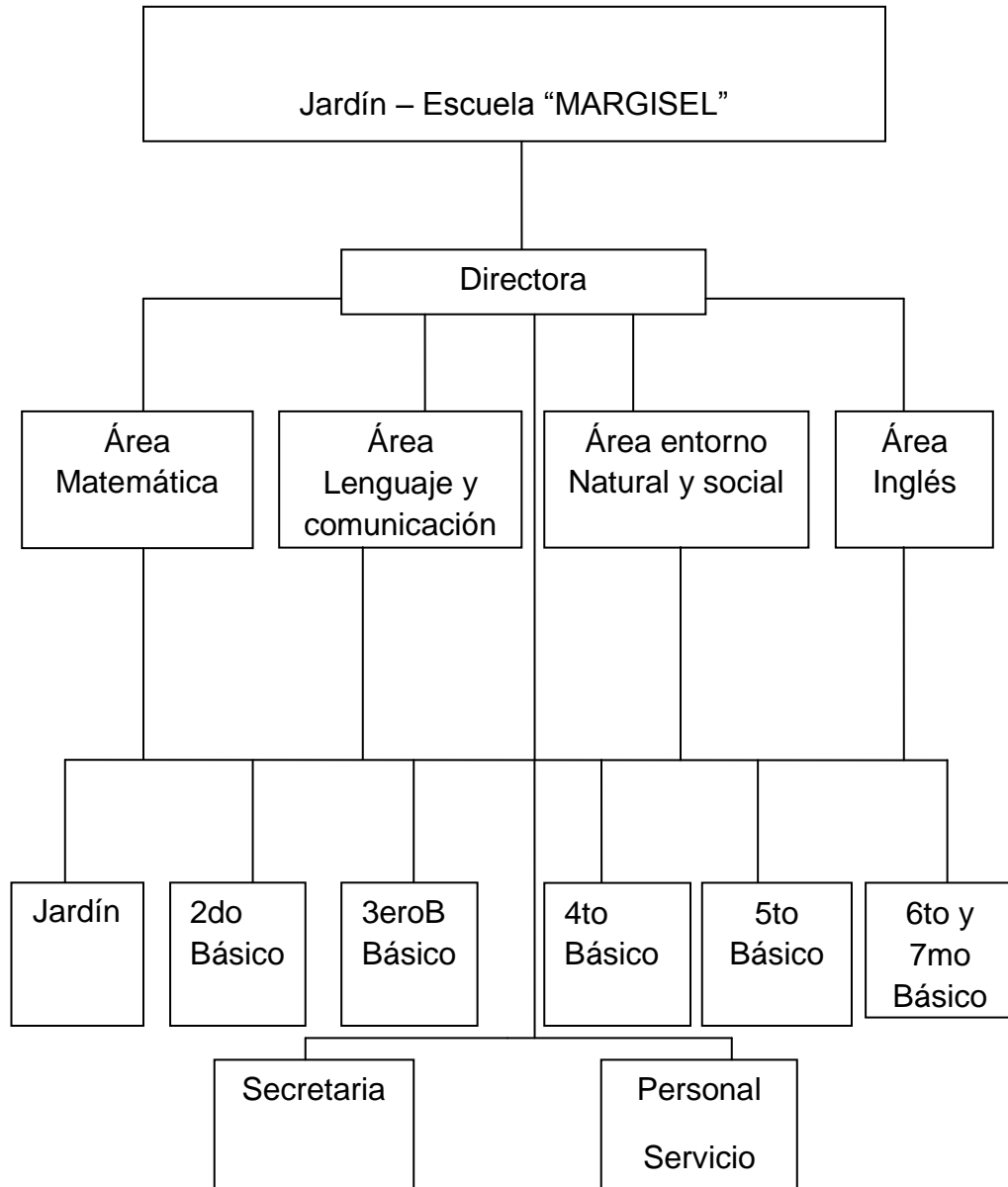
creativa para que pueda discernir lo que debe aprovechar de los nuevos avances de la ciencia y la tecnología.

Fuente: Toda la información de la Misión y Visión la obtuve del PEI.



4.1.2.2. El Organigrama

Definición: El organigrama es un gráfico, por el cual se da a conocer la estructura de la organización y están ubicados los diferentes niveles jerárquicos.



Este gráfico es muy importante, para las personas que están integrando una organización, ya que fácilmente pueden observar en qué nivel están operando y saben quién es su superior e inferior. Para las personas que no pertenecen a la institución, se les hace muy comprensivo el organigrama, ya que su estructura es sencilla.

Fuente: Secretaría del plantel.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Funciones de la Directora:

La Directora es la representante legal de la institución, está encargada de supervigilar el desarrollo y el desempeño de cada una de las áreas, revisa programas, actividades, planificaciones, luego controla, vigila el desenvolvimiento de cada una de sus docentes con todo el material ya preparado por las áreas, la directora controla si se está llevando la materia programada. El personal administrativo y de servicio, Los docentes, comunican a la autoridad, inquietudes y logros.

Funciones por áreas:

Esta escuela cuenta con cuatro áreas que son: matemáticas, lenguaje y comunicación, entorno natural y social e inglés.

Matemáticas.-Esta área es la responsable de planificar, elaborar y actualizar el currículo del Área de Matemáticas. Supervisar el cumplimiento de lo planificado y asesorar a los compañeros docentes en conocimientos y metodología de enseñanza.

En el área de matemáticas, trabajan mucho con el cálculo mental, logrando que los alumnos sean atentos y piensen rápido, para efectuar operaciones. Se realizan muchos concursos internos, sobre las cuatro operaciones fundamentales

Lenguaje y Comunicación.-Esta área es la responsable de planificar, elaborar y actualizar el currículo del Área de Lenguaje y Comunicación. Supervisar el cumplimiento de lo planificado y asesorar a los compañeros docentes en conocimientos y metodología de enseñanza.

Se desarrolla la lectura, dictado y escritura. Diariamente toman los alumnos dictados y luego se hace la respectiva corrección. En el área de lenguaje y comunicación; las maestras realizan muchos ejercicios de lectura y escritura, es muy importante debido que los alumnos aprenden a escribir sin errores, mejorando cada día más su caligrafía.

Entorno Natural y Social.-Esta área es la responsable de planificar, elaborar y actualizar el currículo del Área de Entorno Natural y Social. Supervisar el cumplimiento de lo planificado y asesorar a los compañeros docentes en conocimientos y metodología de enseñanza.

En el entorno natural, se busca la manera en que el alumno haga conciencia, de la naturaleza y el reciclaje. Es decir botar los desechos en el lugar correcto. En el social, aprenden a convivir con las personas de su entorno, por eso se pudo integrar a dos niñas especiales.

Inglés.-Esta área es la responsable de planificar, elaborar y actualizar el currículo del Área de Inglés. Supervisar el cumplimiento de lo planificado y asesorar a los compañeros docentes en conocimientos y metodología de enseñanza.

En esta área, se trabaja con audiciones para que el alumno escuche como es la pronunciación de las palabras, se lee ejercicios en inglés y se desarrolla la escritura. También la maestra lleva, dibujos en fichas para realizar conversaciones en el salón de clase. Les hace vocabulario, dictados, conversaciones y lecturas; para que poco a poco les guste el idioma y lo puedan hablar con fluidez. La maestra de inglés que también es de grado, imparte su materia a todos los niveles.

4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores

4.1.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

En esta dimensión, se trata de que los objetivos específicos, que son planteados por la institución, sean útiles tanto en las aulas de clase y en la sociedad. El clima escolar debe de ser un ambiente de respeto, confianza permitiendo a los docentes generar oportunidades para la evaluación, monitoreo y práctica pedagógica. Los programas, planes, contenidos curriculares, etc. Están elaborados de acuerdo a la enseñanza y a la época que nos encontramos se los aplica en los diferentes niveles de la institución educativa. El docente, es el encargado de llegar con todos los conocimientos, a sus educandos, cumpliendo los objetivos, para llegar a las metas propuestas, pero tiene que hacerlo en un clima de confianza, respeto y cariño. Con este ambiente es más fácil la enseñanza de los valores con una asimilación excelente. Sólo así el niño y joven saldrá de las aulas de clases con conocimientos académicos y valores, que los podrá utilizar en todo el camino de su vida, siendo un ser de bien.

Si hay valores en la escuela toda la enseñanza está basada en ellos como el respeto, la solidaridad. Todo el programa de estudio lo van realizando tanto para el desarrollo pedagógico y la adquisición de valores. Revisando en currículo, los planes anuales, de unidad y de clase se encontraron como ejes transversales, que es obligación, de los docentes la enseñanza de los valores a lo largo del año lectivo, poniendo en práctica en el que hacer educativo diario y con el ejemplo de los maestros y autoridades.

4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

En los diferentes documentos que direccionan la administración y organización institucional, después de una minuciosa observación, no existe referencia escrita sobre la exigencia de la práctica de valores, pero en algunos apartados se los referencia indirectamente. Se refiere a la situación interna de la institución, es decir se observa la relación que existe entre las diferentes personas, tales como: La Directora como se relaciona con el personal docente y las distintas funciones de cada una. Se desarrolla un ambiente de equipo de trabajo, se hacen rendir los recursos materiales, existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.

Esta dimensión, desarrolla la capacidad de comprender, todo lo interno de la institución, cada persona tiene actividades que realizar en cada una de las áreas. El clima escolar es bueno ya que existe una relación de camarería entre la directora y sus docentes, aprenden a cuidar los recursos materiales, mantienen el lugar donde trabajan en orden. Los valores están incrustados en la manera en que se desenvuelve la directora con sus docentes, son como una familia, trabajan en equipo, cada ser de esta institución comprende cual es su deber dentro de la organización, sabe que es lo que debe o no debe hacer.

4.1.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores

En los diferentes documentos que direccionan la administración y organización institucional, después de una minuciosa observación, no existe referencia escrita sobre la exigencia de la práctica de valores, pero en algunos apartados se los referencia indirectamente ya que en esta dimensión, en una institución educativa, es muy necesario los valores, debido que las personas en lo financiero tienen que tener bastante control para no adueñarse del dinero, que diariamente ingresa a la institución por concepto de mensualidades, útiles escolares, uniformes, etc.

Es la distribución del tiempo y espacio de la escuela, también es la administración de recursos: humanos, materiales y financieros, teniendo como bases los valores: económicos, intelectuales, sociales. El clima escolar busca que el alumno sea consciente, de los recursos: humanos, materiales y financieros; solo así aprovechará el estudio, debe darse cuenta que si no hay esos recursos, no podría

darse la enseñanza, si no hay maestros, quien enseñaría, sin materiales didácticos no habría con que trabajar.

En la organización, se vivencia la utilización de valores ya que, se hace referencia que tanto para que existan personas impartiendo clases ahí dentro, se utilizan recursos, materiales para realizar el proceso de enseñanza – aprendizaje y hay una persona que dirige toda esta institución, viendo en cada una de las docentes la esencia y la capacidad que se puede desarrollar, construyendo un camino hacia el futuro, cumpliendo objetivos para tener éxitos.

4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Se observó en algunos documentos, la participación de las docentes, en actividades comunitarias, desarrollando los valores que han tratado de desarrollar dentro de las aulas de clase. En este clima se desarrollan las relaciones que se producen entre el personal de la escuela y padres de familia. Las personas de los alrededores es decir la comunidad con todos los docentes de la escuela. El alumno también se relaciona con su comunidad utilizando ciertos valores como: afectivos, sociales, morales.

Como el nombre mismo lo indica esta dimensión trata de la comunidad y valores, todo alumno que está estudiando en esta escuela, debe formar y desarrollar ciertos valores, para poder ser mejor cada día. Las esferas de valor como: morales, religiosos, sociales, afectivos. A los estudiantes se les enseña con cariño, respeto y confianza cada una de ellas, no nos olvidemos que la escuela es el segundo hogar; por tal motivo debemos inculcarles eso. Con todo esto ellos viven en sus familias contentos, valorando lo poco o mucho que sus padres le puedan dar. Son buenas personas que ayudan al prójimo y se relacionan dentro de la comunidad, como seres de bien. En esta dimensión se vivencia los valores, todos los estudiantes se relacionan con la comunidad es decir, si alguien desea cruzar la calle los niños le ayudan, cuando ellos ven que alguien bota basura en la calle, estos le dicen que no hagan eso y que por favor lo recoja y lo bote en el tacho de basura más cercano. También los alumnos aplican los valores en cada uno de sus hogares, no cogen nada que no sea de su propiedad, porque saben que no está bien. Los niños respetan mucho a cada integrante de su familia. Y en el valor de la religión, cada niño respeta y ama a DIOS.

Las personas vinculadas con la comunidad, son cada una de las maestras que enseñan a sus alumnos cómo comportarse fuera de la escuela. También desarrollan actividades como mingas de limpieza por los alrededores de la institución. Se lleva a cabo el reciclaje dentro de la escuela, orientado por las docentes

4.1.4. Análisis de FODA

El FODA es importante, para una organización educativa, ya que se muestra la esencia de la organización, todo lo bueno y malo. Es decir lo bueno como las fortalezas y las oportunidades en cambio lo malo como las debilidades y amenazas.

Sirve para tomar decisiones, ya que si son más las fortalezas y oportunidades, se pueden poner metas muy altas para cumplirlas y tener éxitos; en cambio si las debilidades y amenazas son en más cantidad que las fortalezas y oportunidades estamos pisando en terreno muy blando, lo que quiere decir, que tenemos que buscar estrategias para aminorar las debilidades y amenazas, solo actuando de esa manera podremos salir adelante con la institución.

4.1.4.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Buenas relaciones humanas.- En la escuela, existe una buena relación entre directora, docentes alumnos y padres de familia. Todas estas relaciones, buscan fortalecer a la institución, las relaciones son tan buenas que hay un gran número de padres colaboradores.
- Maestros capacitados.- Con estas clases de maestros, la educación, seguirá por senderos muy brillantes, obteniendo resultados muy satisfactorios.
- Buena organización administrativa.- La institución, es manejada por personas que llevan todo bajo control, si se necesita algo administrativo enseguida se lo obtiene, sin demora.
- Infraestructura adecuada.- La escuela se desarrolla en un ambiente agradable, físicamente también; ya que tiene sus espacios para las diferentes aulas, patio, bar y baños.
- Material didáctico.- La escuela cuenta con grabadoras, proyector, televisor, copiadora y con el material didáctico adecuado, todo esto sirve para facilitar el estudio, de los educandos.

Debilidades:

- La directora, es la que se encarga de gestionar toda la administración, por tal motivo no puede ejercer en su totalidad.
- Falta de profesores especiales y poseer tres profesoras con título de bachiller.- Esta es una gran debilidad ya que la escuela no cuenta con profesores especiales, y la educación de hoy en día amerita a tenerlos. Se necesita por lo menos dos profesores especiales, uno para los niños pequeños y otro para los más grandes. Con respecto a las tres profesoras, es una debilidad ya que ellas ponen todo de sí para una buena cátedra, pero no están capacitadas para dar clases, ya que se necesita estudiar para adquirir y desarrollar destrezas y capacidades para estar dentro de una sala de clases impartiendo conocimientos.
- Falta de colaboración en el hogar para el control de las tareas.- El alumno no puede avanzar como debería ya que no realiza las tareas que le mandan, esto es porque en la casa no se preocupan que el niño estudie, piensan que toda la educación es la que le dan dentro de las aulas de clases.
- Niños de hogares desintegrados.- Estos niños que van a la escuela siendo de hogares desintegrados, todo lo toman con desanimo, rebeldía, no les importa nada, van a la escuela porque le obligan a ir, hacen cosas totalmente diferentes de las que se les pide: no estudian, no obedecen. Algunos niños son agresivos con estos alumnos, es un poco difícil enseñar, ya que dentro de la misma aula están todos los niños del mismo grado, mientras unos prestan atención a la clase los otros están peleando con los compañeros y hacen que se distraigan, por lo tanto se pierde el hilo de la clase y la hora se termina.

4.1.4.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Centro de Salud cerca del plantel.- Esta es una buena oportunidad, ya que así los niños que se encuentran enfermos, los familiares cuando los van a recoger a la escuela, pueden llevarlos a examinar al doctor y no representa gasto de transporte por que está cerca de la escuela.

- Visitas gratuitas de médicos y odontólogos.- Los alumnos reciben visitas continuas de estas personas, para chequeos y curaciones.
- Guardias de seguridad.- La escuela cuenta con guardias de seguridad, para la protección de los alumnos.

Amenazas:

- Desorganización familiar.- El alumno refleja en su aprovechamiento, la desorganización familiar, ya que él hace lo que quiere y como no hay nadie que le este supervisando el estudio, el niño se aprovecha de eso y estudia cuando quiere, no entrega las calificaciones de sus lecciones a su familia, por lo tanto el niño cada vez está peor académicamente podría perder hasta año lectivo.
- Emigración de los padres de familia.- Los padres que emigran por problemas económicos, piensan que no le va a afectar a sus hijos, pero no es así, ya que solo los padres pueden guiarlos, cuando los padres se van a otros países, los niños se quedan al cuidado de familiares y ahí viene el fracaso de los estudiantes ya que las personas que están a cargo de ellos, no se preocupan de esas criaturas inocentes, solo les interesa, el dinero cuando los progenitores de los niños lo envían. Y luego se dan la gran vida con el dinero que les pertenece a los niños de los emigrantes.
- Delincuencia (gente que baja de los cerros aledaños).-La escuela se encuentra ubicada a las faldas de los cerros de la ciudadela, por tal motivo los delincuentes bajan y asaltan a las personas que van al establecimiento.

Análisis del FODA de la Institución:

La gestión de la Escuela es la siguiente, se demuestra como están las fortalezas de la institución, es decir lo positivo de ella, la escuela cuenta con maestros capacitados, organización administrativa, infraestructura adecuada, biblioteca, recursos y materiales didácticos. Pero se observa las debilidades de la escuela y nos damos cuenta, lo que se necesita cambiar. La Directora es la que maneja toda la escuela, en lo académico, administrativo, pedagógico; ella quiere desenvolverse

en todas las áreas y desarrollar diferentes funciones. Pero ella no se alcanza, debería tener más personas que conformen el directorio, para así las responsabilidades fueran equitativas y se obtendrían mejores resultados. Otro punto si en la escuela hubiera maestros especiales y no tantas profesoras bachilleres; se podría elevar un poco más la educación.

El dialogo de las docentes con los padres familia, se lo realiza para que controlen las tareas, para así poder avanzar con la enseñanza. La Institución tiene, oportunidades que tiene que usarlas inteligentemente, el centro de salud que se encuentra cerca, las visitas gratuitas de médicos y odontólogos, es muy bueno para los alumnos, ya que pueden tener chequeos sin costo alguno, posee también la oportunidad de guardias de seguridad ya que son muy necesarios para la tranquilidad del sitio. Y por último las amenazas, estas se salen de las manos de la institución, es decir: la escuela sufre, con el comportamiento de algunos alumnos y esto se debe a la desintegración de los hogares y emigración de algún integrante directo de la familia, más aún si es el padre o la madre. Con respecto a la seguridad se sienten amenazados por los delincuentes ya que estos bajan de los cerros aledaños y se agudiza más por el abandono policial.

4.1.4.3. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas • Maestros capacitados • Buena organización administrativa • Infraestructura adecuada • Material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> • La directora, es la que se encarga de gestionar toda la administración, por tal motivo no puede ejercer en su totalidad. • Falta de profesores especiales y posee la institución tres profesoras con título de bachiller. • En algunos casos, falta de colaboración del hogar en el control de las tareas • Niños de hogares desintegrados
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Salud cerca del plantel • Visitas gratuitas de médicos y odontólogos • Guardias de Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización familiar • Emigración de los padres de familia • Delincuencia (gente que baja de los cerros aledaños)

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La institución educativa en la cual se realizó la investigación es el Jardín – Escuela “MARGISEL”, que se encuentra en la Parroquia Tarqui, Ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas, de sostenimiento particular, mixto y Educación Básica.

4.2.1. De los directivos

Tabla 6

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

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

Fuente: Directora del jardín - escuela “Margisel”

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

El éxito de una institución consiste en cómo se organice. La organización de la escuela lo hace la directora (100%). Lo que significa que toda la responsabilidad está sobre ella. Por lo cual, no le queda más tiempo para reuniones. La directora no tiene bien claro lo que es la gestión.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	100
b. Los resultados obtenidos en la institución	-	-
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-
f. Total	1	100

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La directora según la tabla, dice que para medir el tamaño de la organización, hay que fijarse en el número de miembros de la institución, pues está equivocada ya que para medir el tamaño de la organización, es por medio de los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí		
b. No	1	100
Total	1	100

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La directora, por ser la única en la parte de la autoridad, no toma en cuenta el manual de normas. Le falta adquirir conocimientos sobre gestión, liderazgo y valores.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	100
b. No	-	-
Total	1	100

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La directora es la única, que toma las decisiones, se puede decir que tiene liderazgo directivo, lo que ella dice se hace.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	-	-
b. No	1	100
Total	1	100

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La autoridad no delega la toma de decisiones para resolver conflictos, ya que no hay más personas en el directorio.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

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

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La directora es la única autoridad en dicha institución, ella considera que existe una excelencia académica, pero en realidad no es así, debido que hay docentes que no están preparadas; los ítems sobre el desarrollo y capacitación profesional de los docentes, no se está dando ya que todos siguen igual; trabajo en equipo, tampoco existe ya que la directora solo administra y como tiene que resolver muchos asuntos no trabaja con el grupo de docentes; vivencia de valores institucionales y personales los pone en práctica cuando puede hacerlo, cuenta con la participación de padres de familia, para todo evento que desee realizar y no puede delegar autoridad ya que la institución carece de grupos de decisión. Por todos estos puntos se obtiene que la directora le falte aprender más sobre gestión, liderazgo y valores, para así dirigir una institución.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

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

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

Para dirigir una institución, se necesita desarrollar las habilidades de liderazgo, estas pueden ser: innatas, también se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo y por la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. La directora dice que siempre se da estos ítems. Y que a veces se presentan los casos que se adquieren a partir de la experiencia, claro que también se desarrolla con estudios en gerencia. La Directora tiene que ser muy abierta para sus docentes, sin perder la autoridad, tiene que llegar a cada una de ellas. Para así, su equipo le siga en lo laboral, convirtiéndose en líder. Para mayor eficacia la directora puede tomar la posición del liderazgo servidor, para así a través del servicio hacia los demás, se gana la confianza de sus subordinadas.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	-	-	1	100	-	-
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	-	-	1	100	-	-
c.	La mejora de los mecanismos de control	1	100	-	-	-	-
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	100	-	-	-	-

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

En la institución para que exista promoción para el desempeño y progreso, siempre la mejora de los mecanismos de control o la existencia de ambientes cordiales de trabajo. La institución debe de contar con una gestión de calidad ya que con ella, todo el elemento humano tiene que dar todo lo bueno de cada uno, así se podrá mejorar los mecanismos de control. Y a veces para mejorar el desempeño y progreso de la institución se usa información de resultados de estudiantes, docentes y directivos, como también la disminución del número de estudiantes por aula.

Tabla14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc)	1	100	-	-	-	-
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	1	100	-	-	-	-
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)	1	100	-	-	-	-
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	1	100	-	-	-	-
e.	Otros	-	-	-	-	-	-

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

Los organismos que integran la institución son: dirección (directora), gestión (secretaria), coordinación (docente) por área y en el técnico las cuatro áreas que hay. Por ser un jardín – escuela pequeño solo consta uno de cada organismo, solo en el técnico hay cuatro aéreas. Si estuviere consiente la directora, que se necesita de más miembros en la parte del directorio, los buscaría ya que así podría existir una buena gestión y liderazgo por parte de ella hacia la institución.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	1	100	-	-	-	-
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	100	-	-	-	-
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	100	-	-	-	-
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	100	-	-	-	-

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

Actividades que siempre se lleva a cabo: la evaluación de los alumnos, mejorar el clima de convivencia, tratar de forma coordinada los conflictos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje. Si la institución cuenta con estas actividades de los equipos: educativo, didáctico y junta de profesores; va adquirir una gran fortaleza para el desenvolvimiento de la enseñanza dentro de las aulas del jardín – escuela, pero cabe recalcar que solo existe, el equipo didáctico y la junta de profesores.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

Los departamentos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas, formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, elaboran la programación didáctica de la enseñanza y promueve la investigación educativa, colaboran con el dpto. de orientación, elaborar una memoria periódica, los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Y lo que no hacen es, mantener actualizada la metodología y no elabora la programación didáctica de las asignaturas.

Están guiados por la gestión curricular, ya que ella se encarga de orientar todo lo que es planes, programas, proyectos, práctica docente, resultados obtenidos y junto con los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

Tabla 17

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	1	100		

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, dentro de la institución si acciona. Esta se encarga de organizar la acción educativa. Maneja las técnicas, procedimientos de supervisión y evaluación educativa. Conoce y aplica procedimientos para la motivación y la actualización del docente. Sería mejor si la persona encargada de dirigir la institución, supiera concretamente como gestionar.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	-	-	1	100
b.	Plan estratégico	1	100	-	-
c.	Plan operativo anual	1	100	-	-
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	100	-	-

Fuente: Directora del jardín - escuela "Margisel"

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La organización cuenta con: EL plan estratégico, El plan operativo anual y los proyectos de capacitación, son material de planificación. Con este material de planificación educativa la institución tendrá una buena fortaleza, ya que toda la materia estará planificada y tendrá una secuencia, logrando así un control en la enseñanza, pero la reingeniería de procesos, no existe en la institución.

4.2.2. De los Profesores

Tabla 19

RESULTADOS 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 existentes.	3	50	3	50	-	-
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.	6	100	-	-	-	-
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	100	-	-	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias – asociación civil- padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y	-	-	6	100	-	-

materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	-	-	6	100	-	-
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	100	-	-	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	6	100	-	-	-	-
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	-	-	6	100	-	-
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	-	-	-	-	6	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del Centro Educativo.	-	-	-	-	6	100
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	100	-	-	-	-
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director / Rector del Centro Educativo.	6	100	-	-	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	100	-	-	-	-

14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	6	100	-	-	-	-
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	100	-	-	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	100	-	-	-	-

Fuente: Personal Docente del jardín – escuela “Margisel”

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

El rol del docente líder se define como una persona, que posee la actitud y las habilidades, significa que un (50%) es siempre y a veces tiene un (50%) es decir, el está dispuesto a cuestionar órdenes ya existentes; la gerencia educativa se desarrolla con un (100%) hace que todos creen un ambiente de aprendizaje armónico y seguro para el alumno, al a estar así este tendrá un mejor desenvolvimiento; se trabaja en equipo en un (100%), para la toma de decisiones de cambios de metodología quiere decir que todos desean trabajar por la misma razón existe un poco más de control parece que puede haber una determinada gestión; el proceso de enseñanza aprendizaje es el eje transversal de la formación integral del estudiante, se da en un (100%), para toda formación y una buena gestión tiene que existir algo planteado para seguirlo; los docentes se sienten comprometidos siempre en un (100%), por las decisiones tomadas por la directora, hacen eso ya que saben que es mucho mejor estar todos de acuerdo, apoyan a la directora, las docentes no captan todavía que la directora le falta mucho sobre el tema de gestión y liderazgo, pero se busca que se encamine un poco por dicho tema; los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica siempre en un (100%), pues la directora mantiene su posición de ser un directivo, impone lo que hay que dar; se realiza siempre en un (100%), la integración en lo deportivo y sociocultural con autoridades, docentes, padres de familia, alumnos, se práctica esto para que haya unión de todos

los que conforman la comunidad escolar, habiendo una directora involucrada en la gestión y liderazgo, guía, orienta por ese camino a su grupo de docentes, alumnos y padres de familia. Es decir todos para salir a delante en el proceso enseñanza – aprendizaje; y los valores predominan en un (100%) siempre, en las decisiones de los directivos y profesores, toda educación se basa en valores ya que eso viene desde el hogar hasta la escuela. Teniendo buenos valores y guiados correctamente en la escuela, podrán salir a delante. La directora tiene que capacitarse en gestión y liderazgo lo más pronto posible, para mejorar su calidad de servicio es decir al estar muy bien capacitada, el número de alumnos va a incrementar, los resultados en la enseñanza van hacer excelentes, etc.

4.2.3. De los Estudiantes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	60	4	40	-	-
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	-	-	-	-	10	100
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	-	-	10	100	-	-
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	-	-	-	-	10	100
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	-	-	-	-	10	100
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	-	-	6	60	4	40

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	-	-	8	80	2	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	100	-	-	-	-
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	-	-	2	20	8	80
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	80	2	20	-	-
11. Es el profesor quien decide que se hacen.	1	10	4	40	5	50
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	100	-	-	-	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	90	-	-	1	100
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	100	-	-	-	-

Fuente: Estudiantes del jardín – escuela “Margisel”

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

El director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, siempre en un (60%) y a veces en un (40%) es decir, se preocupa de cómo se sienten, que les pasa, tanto dentro y fuera de la institución, pareciera que está atento del personal, aplicando la gestión de recursos. En las clases el docente no espera nunca en un

(100%) que el alumno haga el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, ya que él sabe que todos son diferentes y trabajan en distinta manera, aplicando la gestión pedagógica. Los docentes inician sus clases con frases de motivación sobre valores y virtudes a veces en un (60%) y casi nunca en un (40 %) así logran que el alumno haga conciencia de esas dos palabras y vayan interiorizando cada vez más hasta que sea parte de su propia vida, se puede decir que se aplica la gestión de calidad ya que si es una persona de buenos sentimientos, valores, principios; tendrá un buen futuro. El profesor propone actividades innovadoras a veces en un (80%) y nunca en un (20%) para que los estudiantes las desarrollen, como también en las clases los métodos de enseñanza, están caracterizadas por la innovación, participación e interacción con los docentes estos ítems se relacionan con la gestión curricular ya que esta estudia las innovaciones o cambios del currículo todo a beneficio del educando. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, siempre en un (80%) y a veces en un (20%). Siempre en un (100%) se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras, precisas y participación del docente Y la ética junto con los valores se enseña con el ejemplo, siempre en un (100%).

4.2.4. De los Padres de Familia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**Encuesta a Padres de Familia****INSTRUCCIONES:**

Señale Ud. con una X en la celda de afirmación o de negación.

No.	Preguntas	SI	%	NO	%
1	Conoce el contenido de la Visión y Misión de la Institución	18	60	12	40
2	Conoce el Manual de Convivencia del Plantel	10	33.3	20	66.7
3	Conoce usted el Reglamento Interno del Plantel	15	50	15	50
4	Considera que la capacitación continua de los docentes es necesaria	14	47	16	53
5	Considera la necesidad de la existencia de un laboratorio de Informática.	20	66.7	10	33.3
6	Está satisfecho con la atención que le brindan los diferentes departamentos del plantel	20	66.7	10	33.3
7	La escuela cuenta con aulas bien iluminadas y ventiladas	14	47	16	53
8	Está satisfecho con la enseñanza de la Institución	20	66.7	10	33.3

Fuente: Padres de Familia del jardín – escuela “Margisel”

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

Se realizó la encuesta a 30 Padres de Familia, se observa que 18 padres conocen la visión y la misión, que es el (60%), y 20 que son un porcentaje de (66.7%) considera la necesidad de la existencia de un laboratorio de informática, también se encuentran satisfechos por la atención de los diferentes departamentos y por la enseñanza de la institución.

1.- Los padres conocen un 60%, sobre la misión y la visión de la institución, eso es una fortaleza para la institución, ya que los padres saben las metas que desean alcanzar la institución.

2.- Sobre el manual de convivencia del plantel, la mayoría de los padres no lo conocen, es el (66.7%) ¿para qué es? o ¿qué es?. Se podría decir que es una debilidad de la institución por no haber enseñado a sus padres de familia, la razón del manual y como funciona.

3.- Solamente el (50%) de los padres de familia, conocía el reglamento interno. La institución debe de realizar reuniones periódicas con los representantes de los alumnos; para que sepan todas las reglas de la institución. La mala información se convierte en una debilidad, para la institución.

4.- En esta pregunta se encuentra el 47% que dice que si es necesaria la capacitación continúa de los docentes.

5.- Existe un (66.7%) de padres de familia que están de acuerdo, que necesitan un laboratorio de informática, ellos se dan cuenta que al no tenerlo, sus hijos no pueden desarrollar en su totalidad su aprendizaje.

6.- Los padresse encuentran satisfechos en un (66.7%) con la atención de los departamentos.

7.- Los padres de la escuela en un (53%) dijeron que faltaba infraestructura, debido que las aulas no están tan iluminadas y ventiladas.

8.- Los padres se encuentran satisfechos en un (66.7%) con la enseñanza, ya que la mayoría de estudiantes están en jardín y no se necesita tanto estudio, pero si se necesita que haya un cambio en la gestión.

4.2.5 De la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Intercambio de ideas. Dar conocimiento de algo.	1	-	-
2.	¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si cuenta con un reglamento.	1	-	-
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Diálogo entre dirección y profesorado, para llegar a una solución.	1	-	-
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Guiar, escuchar y ser creativo. Participativo	1	-	-
5.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Honestidad responsabilidad	1	-	-
6.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto solidaridad sinceridad	1	-	-
7.	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	-	-	-	-

Fuente: Directora del jardín – escuela “Margisel”

Elaboración: Lcda. Nelly Reyes Paladines.

La directora, desarrolla la encuesta, da a conocer las respuestas positivas de las siete preguntas.

- 1.- Para ella la comunicación es el intercambio de ideas y dar conocimiento de algo.
- 2.- Según la dueña del establecimiento ella cuenta con un reglamento. Las tareas de liderazgo deben de estar realizadas, por la directora.
- 3.- Para solucionar problemas de que el profesor y el padre de familia tienen un conflicto, la directora interviene escuchando las partes involucradas y llega a una solución.
- 4.- Observando las características de líder, la directora tiene que guiar, escuchar y ser creativa. Con todas estas cualidades, el liderazgo participativo tendrá su desarrollo en la escuela.
- 5.- La escuela se enfoca en los siguientes valores institucionales: Honestidad y responsabilidad.
- 6.- Los valores que predominan en las docentes son: respeto, solidaridad y sinceridad.
- 7.- La directora dice que no hay anti valores.

4.3 Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1.	La directora es la única de directivo, ella hace todas las funciones	No puede desempeñarse bien en su gestión y liderazgo
Problema 2.	Profesoras solo con título de bachiller	El proceso de enseñanza – aprendizaje, no puede tener mayores frutos, ya que se necesita, la pedagogía y otras ciencias, para llegar al educando. Si todas las maestras fueran especializadas, la educación fuera excelente.
Problema 3.	Profesores especiales	La educación de nuestros días se necesita desarrollar todos los sentidos y explotar todas las capacidades, para eso se necesita profesores especiales, es decir de cultura estética. Mientras no hay ese apoyo del profesor especial el alumno, va a crecer sin desarrollar esas habilidades.

5.- DISCUSIÓN

Con los resultados obtenidos, del marco teórico y los conocimientos adquiridos se determinará el nivel o grado de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Jardín – Escuela Margisel, de la parroquia Tarqui del cantón Guayaquil, durante el año lectivo 2010 - 2011

Forma de Organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, Tabla 6, es responsabilidad de una persona, ya que la directora, hace todo. La autoridad se comporta como directivo, según (Mateo 2010,54-55),no se maneja como líder.

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, Tabla 7, señala que es por el número de miembros, apreciación superada. El tamaño de una organización, actualmente es sinónimo de éxito y se lo mide por los resultados obtenidos.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, Tabla 9, la directora, es la única persona que toma alguna decisión, sin consultar a nadie. Ella cree que sola puede administrar, supervisar y dar clases en su jardín – escuela. Aplica en el liderazgo directivo Mateo (2010,44). Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, Tabla 10,la autoridad no delega la toma de decisiones para resolver conflictos, ya que no hay más personas en el directorio, a su vez ella como es la única autoridad y propietaria de la escuela, es la que se encarga de todas las actividades tanto administrativas, pedagógicas, psicológicas, etc.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve, Tabla 11, que la directora asume que todo está bien, lo que no se da cuenta es que sus docentes que dan clases no están preparadas, hasta ahora no las ha capacitado; la vivencia de valores institucionales como personales y la delegación de autoridad a los grupos de decisión. Ella tendría que delegar funciones, ya que no se alcanza para todo lo que tiene que hacer, debe preocuparse de su elemento docente y de ella también para adquirir conocimientos sobre la gestión y liderazgo. La directora debería, entender sobre la gestión de recursos, se daría cuenta que tiene que tener personal capacitado, evaluarlos periódicamente, buenas relaciones entre directivos y docentes, mantener un buen clima de trabajo dentro de la institución. (Ayala 2005).

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, Tabla 12, para dirigir una institución se necesita habilidades de liderazgo y casi siempre son innatas, otras se las adquiere con experiencia o también se las desarrolla con estudios de gerencia. La capacitación continua debe combinar práctica, teórica y reflexión. No olvidemos que aquí solo hay una persona, que dirige todo es preparada por que es Dra. En educación, pero como es sola, ella misma dirige, manda y para que el grupo la apoye también tiene que hacer un ambiente de armonía, sin perder su autoridad. Para mayor eficacia la directora puede tomar la posición del liderazgo servidor, para así a través del servicio hacia los demás, se gana la confianza de sus subordinadas. (Guillén 2006, p174).

Los departamentos didácticos y sus acciones, Tabla 16, se organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, se formula propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. Elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia, o área correspondiente, hasta aquí la directora contesto todo afirmativamente, el siguiente literal que es mantener actualizada la metodología ella respondió negativo. Luego para los siguientes cuatro ítems volvió a responder afirmativo. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo. El departamento didáctico fórmula propuestas al equipo directivo. Y los dos últimos ítems que son: los departamentos didácticos elaboran la programación y mantiene actualizada la metodología. Todas estas actividades son elaboradas por personas capacitadas en la materia, están guiados por la gestión curricular, ya que ella se encarga de orientar todo lo que es planes, programas, proyectos, práctica docente, resultados obtenidos y junto con los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones, Tabla 17, La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. En esta tabla la directora es la que respondió afirmativamente, ya que es ella la que maneja la gestión pedagógica, es decir se encarga de todo. De acuerdo a la gestión pedagógica es aquí donde se desarrolla todo lo pedagógico (Ayala 2005).

Material de Planificación Educativa, Tabla 18, la institución educativa consta con: El Plan estratégico, el plan operativo anual y los proyectos de capacitación. Respuesta dada por la directora. Según Serafín Antúnez (2000), estos documentos se tratan de gestión curricular.

Resultados de la Encuesta a Docentes, Tabla 19, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Según las docentes esto es siempre y otras dicen que es a veces. Para todas las docentes de la institución dicen que el liderazgo ahí dentro, está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación.

La gerencia educativa se, promueve en los padres representantes, comunidad en general a importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. También el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje.

El proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El equipo de trabajo de la escuela, admira el liderazgo y gestión de la autoridad, se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por la directora, dicen que la directora mantiene liderazgo y gestión en el área académica, administrativa, financiera. También se realizan actividades de integración en lo deportivo y socio-cultural y lo que predominan son los valores en las decisiones de la autoridad y docentes.

Resultados de la Encuesta a Estudiantes, Tabla 20, el director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, la mayoría de veces. No se da el caso que las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes.

A veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, no eso no sucede. Nunca se espera en las clases que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. A veces las docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Siempre los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Nunca sucede que los docentes no se interesen por los problemas de los estudiantes.

Siempre dan oportunidades en las clases para que los estudiantes expresen su opinión. A veces sucede que el profesor decide que se hace en la clase otras veces no. Siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de la autoridad educativa, casi siempre. Siempre las docentes, enseñan la ética y los valores con el ejemplo.

Para finalizar el trabajo de investigación se analizó el grado de gestión y liderazgo en valores, en la Institución Jardín – Escuela “MARGISEL”, que se tiene como resultado un grado bajo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

La elaboración de este trabajo con seriedad y responsabilidad permitió conseguir el cumplimiento cerca de la totalidad de los objetivos planteados al inicio y llegar a las siguientes conclusiones:

Con este proyecto se pudo analizar la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución, llegando a tener la información adecuada conociendo las falencias que tiene el jardín – escuela; pues el nivel es bajo o medio de enseñanza., no solo se necesita de tener el ánimo y la predisposición para desarrollar alguna actividad, si no que se requiere para ejercer alguna profesión tener conocimientos, documentación que respalde y experiencia adquirida.

Los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, fueron de gran utilidad ya que la educación tiene que ser motivadora e innovadora, solo así la enseñanza – aprendizaje, va a tener buenos frutos en los niños y adolescentes, que serán los hombres y mujeres del mañana.

El liderazgo de la directora se determinó ya que ella es todo en la institución, es el único directivo y hace todas las gestiones es decir administra, dirige, guía etc. Eso implica que no se puede desenvolver excelentemente debido a tantas ocupaciones.

6.2 Recomendaciones

Si nos encontramos en el camino de la enseñanza, tenemos que examinar bien la situación, es decir si nos toca gestionar una Institución Educativa, tenemos que informarnos muy bien de todas las personas que hacen la Institución, pediremos actualizaciones de: Hojas de Vida, Títulos Académicos

El docente debe de estar preparado y con todas las ganas de cambiar, para bien es decir; él no puede quedarse como simple observador del proceso enseñanza – aprendizaje, tiene que evolucionar para ello, este se volverá innovador, creativo, saber escuchar al estudiante, desarrollar junto con él, las diferentes etapas del aprendizaje; por tal motivo es difícil cambiar a docentes mayores ya que ellos, le temen al cambio, solo quieren quedarse en la monotonía de la enseñanza.

Se recomienda, que para desarrollar alguna actividad ya sea educativa o de otra índole, se necesita tener conocimientos, documentación que asegure la clase de profesionalismo y poseer experiencia para el puesto que va a desempeñar.

Con todo lo expuesto, la educación no solo puede ser porque al maestro le nace enseñar, este proceso se forma con ciertos parámetros que son: gestión, liderazgo y valores; entonces para impartir una buena enseñanza en un centro educativo, el docente tiene que estar capacitado en estos puntos., así se elevará la calidad de educación.

La directora tiene que estar siempre en continua capacitación, para poder ejercer bien su papel de gestionar y saber guiar a su personal docente, para así poder minimizar las dificultades.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Capacitación en Gestión y Liderazgo, a la Directora y personal docente del Jardín – Escuela “MARGISEL”.

7.2 Justificación

En el jardín – Escuela Margisel, se observa, que la Directora, es todo en la institución, ella se encarga de los planes de estudio de cada grado, programas; todo lo referente a la pedagógico. También toda la parte administrativa es realizada por dicha persona.

Se podría decir que es la persona orquesta, ya que todo lo quiere hacer y no delega funciones a nadie, por eso que no se puede desenvolver bien en todo. Si ella no tuviera tantas obligaciones, podría desempeñarse excelente.

Por eso tendría que capacitarse en la Gestión y Liderazgo, para poder administrar su Jardín - Escuela.

La directora en el tiempo que tiene, administra su institución y lidera a sus docentes ella les dice que hay que hacer, pero también aplica el diálogo con sus profesoras.

Debería dedicarse a dirigir administrativamente o aplicar el liderazgo con sus maestras para que ellas puedan desenvolverse, en las aulas de clase.

Para que la institución sea competitiva tiene que las docentes ser preparadas.

Ahora el gobierno busca que los docentes sean capacitados y evaluados.

7.3 Objetivos de la propuesta

- Desarrollar la capacidad de gestión y liderazgo, en la directora y personal docente, en la escuela.
- Alcanzar una educación de alta calidad.
- Incrementar el número de estudiantes para los próximos años.

7.4 Actividades

- Taller sobre gestión a los docentes.
- Taller sobre liderazgos a los docentes.

Estos talleres se los realizarán, con personas especializadas en gestión y liderazgo que impartirán sus conocimientos a todo el personal del jardín – escuela; incluye directora y docentes. Se harán estas actividades dentro de la institución, al inicio del año lectivo.

Los recursos que se utilizarán son: Consultor, facilitador, materiales de oficina, proyector, salón de clase, refrigerio.

Todo este proyecto se va a realizar desde el 15 de marzo del 2012 hasta el 29 de Junio del 2012. Con los resultados que se obtengan en el transcurso del año lectivo, se evaluará este proyecto al final del periodo, en la institución para ver si se obtuvo mejoría en relación con el año anterior.

7.5 Localización y cobertura espacial

Institución: MARGISEL

Ubicación: Samanes 7. Mz . 2224. Villa 28

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Tarqui

7.6 Población u objetivo

Directora

Seis docentes

Proyecto va dirigido a: Directora a docentes

Beneficiados: estudiantes, padres de familia y la comunidad.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

- Apoyo del personal humano.
- Se dispone de los recursos tecnológicos.
- Se requiere la disposición de los recursos económicos, es decir la directora apoya con el dinero que fuese necesario, para la propuesta.

7.8. Presupuesto

Actividad	R E C U R S O S				Total
	Humano	Costo	Materiales	Costo	
Elaborar y contratar al facilitador.	Consultor (20horas)	\$ 200	Material de oficina y un proyector		\$ 200
Capacitación de directora y personal docente, aplicada a la gestión y liderazgo	Facilitador (10 horas)	\$ 200	Materiales de oficina. Proyector Salón de clase Refrigerio	\$ 120	\$ 320
Implementación y evaluación del proyecto durante el año lectivo	Consultor (20 horas)	\$ 200	Material de oficina. Proyector		\$ 200
Evaluación institucional del proyecto al final de año lectivo	Consultor (5 horas)	\$ 50	Material de oficina. Proyector		\$ 50
				Total	\$ 770

7.9. Cronograma

Tiempo	2	0	1	2	2013
Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Enero
Elaborar y contratar al facilitador.	15 -16				
Capacitación de directora y personal docente, aplicada a la gestión y liderazgo	19 - 20-21	3	2		
Implementación y evaluación del proyecto durante el año lectivo				29	
Evaluación institucional del proyecto al final de año lectivo					15 -30

8. Bibliografía

- ALVAREZ Gálvez, Luz Esther (2010), *Guía didáctica, Grado I*. Loja, editorial UTPL.
- ANDER-Egg Ezequiel (2007) *Libro Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires
- AYALA Villegas Sabino (2005). *GestioPolis en Redes Sociales*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
- ANTÚNEZ Serafín (2000) Recuperado de : <http://books.google.com.ec/books?id=fif5vbecvYcC&pg=PA139&dq=gestion+curricular&hl=es#v=onepage&q=gestion%20curricular&f=false>
- ARAGÓN, L (2004). *La gestión de calidad en Educación*.
- CARANDINO Edgardo (2000) Recuperado: http://www.escolares.com.ar/images/stories/notas/cordoba_proyecto_educativo_institucional.pdf
- CASASSUS, J (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Recuperado por <http://www.lie.upn.mx/docs/especialización/gestión/lec2%20>.
- CASTRO Merino Hugo Fernando (2010) *guía didáctica Planificación Estratégica Educativa*. Loja, editorial UTPL.
- CÓRDOBA González Saray (1998), *La formación de usuarios con métodos participativos para estudiantes universitarios*. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/%od/ci/v27n1/08.pdf>
- CHAVARRÍA Olarte, Marcela (2004), *Educación en un mundo globalizado*. México, Trillas.

- CHIAVENATO, Idalberto (2007), *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. México, Mc. Graw Hill.
- ESCAT Cortes María (2002) Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos /37/grrhhest.htm>
- FERNANDEZ Katalina (2011) Recuperado: <http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestion-20011>
- GARRO Ayala Máximo Sabino (2009), *Metodología de la investigación Científica*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/maxgarro/metodologia-de-la-investigación-presentación-954512>.
- GUILLÉN Parra, Manuel (2006), *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid, Pearson Educación S.A.
- LATAPÍ Sarre Pablo (2000), *Valores y Educación*. Recuperado por: http://www.ingenierías.uanl.mx/11/pdf/11_pablo_latapí_valores_y_educación.pdf
- MALAGON Luis Alberto (2007) Recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?id=esWjlSNLckYC&pg=PA74%dq=gestion+curricular&hl=es#>
- MANES, Juan Manuel, (2000), *El proceso de conducción de una institución educativa*. Recuperado por, <http://www.geocities.ws/hamletmatamata48/cybereducación/innovaciónasignacion.html>
- MATEO Campoy, Daniel, (2010), *Gestión Emprendedora, Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Bogotá, Ediciones de la U.
- MORÁN José Luis (2007). *La observación en contribuciones a la economía*. Recuperado de: http://www.eumed.net/ce/2007_b/jlm.htm.

- MOTA Jescry (2010), *plan operativo anual institucional*. Recuperado de: http://www.impm.upel.edu.ve/documentos/planificacion/taller_programación_y_evaluación.pdf
- MURILLO Francisco Javier Recuperado de: <http://books.google.com.ec/books?id=z4kjWSrdetlC&pg=PA357&dq=gestion+escolar&hl=es#>
- NIEVES Yadira (2001) Recuperado: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1024-94352001000200004&lang=es>
- RAMOS Chagoya Ena (2008). Recuperado de : <http://www.gestiopolis.com/economía/métodos-y-técnicas-de-investigación.htm>.
- RUIZ Guillermo (2007) Recuperado <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora, México. *En Guía para la elaboración de Manuales de Organización*. Recuperado de <http://www.cgeson.gob.mx/documentos/coordinacion/Guia%20Manuales%20de%20Organizacion%202009.pdf>
- SEMPRUNPERICH Richard y Johanna C. Fuenmayor Romero (2007) Recuperado: www.redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf Revista Laurus, año 13 n°23 2007
- UDAONDO Duran Miguel (1992) *Libro Gestión de Calidad*. España. Recuperado: <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=hoRIEGdIGxIC&oi=fnd&pg=pp11&dq=tipos+de+gestion+empresarial&ots=ge1ISfWtYg&sig=Eix0E0UEleZ9t3cP2YEojogbrno#v=onepage&q=tipos%20de%20gestion%20empresarial&f=false>

9. Anexos

- Fotos del Jardín – Escuela Margisel



Alumnos de jardín, pintando una mariposa.



Alumnos de segundo de básico



Alumnos de tercero de básico



Alumnos de sexto de básico, rindiendo examen.



Alumnos de séptimo de básico, trabajando en la hora de clases.



Alumnos de séptimo de básico, trabajando en la hora de clases.



Jardín – Escuela “MARGISEL”

- **Formatos de encuestas**

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Información General del establecimiento

Nombre del establecimiento Educativo.....

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1.- Tipo de Establecimiento

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o 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			

La pregunta 12, 13,14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Una reingeniería de procesos
- b. Plan estratégico
- c. Plan operativo anual
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento Educativo.....

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento

- a. Fiscal ()
- b. Fisco misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<p>1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.</p>			
<p>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</p>			
<p>3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.</p>			
<p>4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias - asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.</p>			

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del Centro Educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del Centro Educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			

14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, Gestión y liderazgo de las autoridades del centro Educativo en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el Ambiente Real /Clima Escolar que existe en el establecimiento.

Lea atentamente, cada situación. Cada pregunta tiene cuatro posibles respuesta:

CA 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.

CD Si está **Completamente en Desacuerdo** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Gracias por su Colaboración

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento Educativo.....

Ubicación del Establecimiento Educativo

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de Establecimiento

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular Laico ()

e. Particular Religioso ()

2.- CUESTIONARIO

Declaraciones	CA	A	D	CD
1. El director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				

11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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

- 1.- ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
- 2.- ¿El Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
- 3.- ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
- 4.- ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
- 5.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
- 6.- ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
- 7.- ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
- 8.- En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?

Gracias por su Colaboración

Encuesta a padres de familia

INSTRUCCIONES:

Señale Ud. con una X en la celda de afirmación o de negación.

No.	Preguntas	SI	%	NO	%
1	Conoce el contenido de la Visión y Misión de la Institución				
2	Conoce el Manual de Convivencia del Plantel				
3	Conoce usted el Reglamento Interno del Plantel				
4	Considera que la capacitación continua de los docentes es necesaria				
5	Considera la necesidad de la existencia de un laboratorio de Informática Musical				
6	Está satisfecho con la atención que le brindan los diferentes departamentos del plantel				
7	La escuela cuenta con aulas bien iluminadas y ventiladas				
8	Está satisfecho con la enseñanza de la Institución				